

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Efektivnost rozvoje lidského potenciálu organizací prostřednictvím
specializovaných agentur

Effectiveness of the Organizations Human Potential Development by
Specialized Agencies

Student: Alena Škrobáčková

Vedoucí diplomové práce: PhDr.Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2009

Prohlášení diplomanta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě :.....

.....

Alena Škrobáčková

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za rady a odborné vedení při zpracování této práce. Rovněž chci poděkovat paní Daně Obrtlíkové za čas, který mi věnovala při konzultacích a za ochotnou spolupráci.

OBSAH

1. ÚVOD.....	7
2. TEORETICKÁ A KONCEPČNÍ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE.....	9
2.1. Úloha řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.1. Rozvoj lidských zdrojů.....	9
2.1.2. Účel řízení lidských zdrojů.....	11
2.1.3. Potřeba řízení lidských zdrojů a nárůst jeho významu.....	12
2.2. Personální optimalizace organizace.....	13
2.2.1. Pojetí personální optimalizace.....	14
2.2.2. Úrovně personální optimalizace organizace.....	14
2.2.3. Přístup k personální optimalizaci organizace.....	15
2.2.4. Předvídaní a odhad potřeby pracovníků.....	16
2.2.5. Získávání a výběr pracovníků.....	17
2.2.6. Adaptace zaměstnanců.....	20
2.2.7. Vzdělávání zaměstnanců.....	22
2.2.8. Hodnocení výkonu zaměstnanců.....	23
2.3. Lidský kapitál.....	25
2.3.1. Pojetí lidského kapitálu.....	25
2.3.2. Význam teorie lidského kapitálu.....	26
2.4. Lidský potenciál.....	28
2.4.1. Faktory vymezující úroveň lidského potenciálu.....	28
2.4.2. Hodnocení potenciálu zaměstnanců.....	30
2.4.3. Shrnutí teoretických poznatků.....	32
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	34
3.1. Historie společnosti Start People s.r.o.	34
3.2. Současná situace ve Start People s.r.o.	34
3.3. Vize, cíle, poslání a principy společnosti.....	35
3.4. Nabídka služeb personální agentury Start People s.r.o.	35
3.5. Organizace a řízení.....	36
3.6. Hospodaření agentury Start People v letech 2007-2008.....	37
4. ANALÝZA EFEKTIVNOSTI ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACÍ PROSTŘEDNICTVÍM PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	38
4.1. Specifikace předmětu analýzy.....	38
4.2. Postup analýzy a výběr zkoumaných organizací.....	38
4.3. Použité metody analýzy.....	39
4.4. Výsledky analýzy.....	39
4.4.1. Služby poskytované personální agenturou.....	40
4.4.2. Poměr kmenových a agenturou zprostředkovaných zaměstnanců.....	41
4.4.3. Výhody spolupráce s personální agenturou.....	42
4.4.4. Spolupráce v oblasti vzdělávání.....	42
4.4.5. Motivace a adaptace agenturou zprostředkovaných zaměstnanců.....	43
4.4.6. Možnost rozvoje agenturou zprostředkovaných zaměstnanců.....	44
4.4.7. Hodnocení kvality práce agenturou zprostředkovaných zaměstnanců a další spolupráce firem s personální agenturou.....	45

4.5. Výsledky analýzy posouzení efektivnosti rozvoje lidského potenciálu prostřednictvím personální agentury.....	46
4.5.1. Spolupráce personální agentury Start People se společností A	47
4.5.2. Spolupráce personální agentury Start People se společností B	50
4.5.3. Spolupráce personální agentury Start People se společností C	53
4.5.4. Shrnutí získaných poznatků	55
5. NÁMĚTY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT.....	57
5.1. Školení zaměřená na komunikaci	58
5.2. Školení zaměřená na týmovou práci	59
5.3. Firemní jazykové vzdělávání	64
6. ZÁVĚR.....	67
Seznam literatury	69
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. ÚVOD

Lidé jsou neustálým zdrojem inspirace a poučení. Úspěch podnikání je zpravidla odvozen od jejich tvůrčích nápadů. Lidské myšlení, lidská kreativita a tvořivost jsou nevyčerpatelné.

V dnešním rychle se rozvíjejícím prostředí je důležité mít po ruce kvalitní a schopné zaměstnance, kteří mají zájem podílet se na svém osobním rozvoji a na plnění podnikových cílů. Takoví lidé jsou pro firmy v podstatě k nezaplacení. Na druhé straně mít ve firmě schopné lidi, ještě neznamená dosahovat vysokých výkonů a zisku. Je potřeba mít vedení, které takové zaměstnance dokáže správně řídit, vést a usměrňovat.

Podle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) závisí výkonnost a úspěšnost firem v současném náročném podnikatelském prostředí na mnoha faktorech – na technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti surovinových zdrojů a informací, konkurenčních přednostech i efektivním řízení. Jedním z nejzávažnějších, mnohdy však neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. V současné řídicí teorii i praxi jsou lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na svébytný a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb.

Mnoho současných společností stojí před rozsáhlými organizačními změnami, které podněcují také změnu potenciálu pracovníků. Pro další úspěšnou činnost je nutné rozvíjet jejich dosavadní tvůrčí schopnosti a stoupá také význam flexibility a adaptability. V návaznosti na tyto faktory výrazně roste práce v týmech, tedy pochopení výhod a smyslu takovéto spolupráce, lidé se musí naučit být více komunikativní a měla by existovat snaha o zapojení do firemních procesů.

Pokud organizace řídí své lidi skutečně dobře, řídí tak i úspěch společnosti jako celku. Vize i hodnoty každé organizace se odráží také v tom, jaké lidi si vybírá, zda je dostatečně odměňuje a zda neustále podporuje rozvoj a růst svých zaměstnanců.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a zároveň pro podnik představují ten nejcennější a zpravidla ten nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Proto se správné řízení lidských zdrojů považuje za jádro a velice důležitou oblast celého podnikového řízení.

Koneckonců, i v jakékoliv jiné oblasti podnikového řízení nejde ani tak o řízení této oblasti, jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejich úkolů (Koubek 1998).

Investice do vzdělávání lidí se tedy vždy vyplatí, neboť úspěch každé společnosti závisí na vědomostech odborníků. Jenom dobrým a cíleným vzděláváním a správně řízeným rozvojem lidského potenciálu se ze zaměstnanců stávají profesionálové ve svém oboru.

V současné době je tedy možné jednoznačně konstatovat, že lidé - zaměstnanci a zejména jejich kvalita hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšnosti a výkonnosti organizace. Moderní řízení lidských zdrojů musí vést k vysoké aktivitě lidského potenciálu organizace a soustavou všech dostupných nástrojů je nutno ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby odpovídala stále se zvyšujícím nárokům prostředí (Petříková a kol. 2002).

Dnes je tedy základním rozdílem mezi velmi úspěšnými a uznávanými organizacemi a těmi, co mnoha úspěchů nedosáhly především schopnost formovat lidský potenciál a maximálně jej využívat a motivovat k velmi kvalitnímu vysokému výkonu a ke zlepšení vztahů vůči organizaci.

Ve své diplomové práci se zaměřuji na posouzení stávající úrovně práce personální agentury. Na co všechno se tato agentura zaměřuje, jaké používá postupy při zaměstnávání lidí, jak probíhá spolupráce mezi ní a firmami, které si ji na tento nábor najímají a zda se nějakým způsobem agentura podílí na efektivnosti rozvoje lidského potenciálu, nebo je pouhým zprostředkovatelem práce. Pokud shledám v činnosti personální agentury nějaké nedostatky, navrhnou v závěru práce náměty a doporučení ke zlepšení situace. Domnívám se však, že těmito návrhy se bude personální agentura zabývat až v budoucnosti, tedy po utlumení právě probíhající ekonomické krize. Důvodem je, že v této době řeší řada firem spíše existenční problémy.

2. TEORETICKÁ A KONCEPČNÍ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE

„Vědomosti je nutné neustále doplňovat, zkvalitňovat,
podněcovat a zvyšovat, nebo se vytratí“.

Peter.F.Drucker

Lidé jsou pro organizaci tím nejcennějším faktorem, kterým sama organizace disponuje. Jestliže se bude organizace o své zaměstnance dobře starat, bude jim poskytovat dostatečné vzdělání a profesní rozvoj, lidé jí to stokrát vrátí svými kvalitními a vysokými výkony. A s dobrými a spokojenými zaměstnanci se firma může stát konkurenceschopnější a lépe obstát v dnešním dynamickém a měnícím se prostředí.

2.1. Úloha řízení lidských zdrojů

Pokročilou koncepcí přístupu organizací k personálu, uplatňovanou od 80. let 20. století a vycházející z personálního managementu, avšak zásadním způsobem překračující jeho horizont, se stalo **řízení lidského zdroje** (Mateiciuc 2008).

Jednou z nejdůležitějších činností podniku je správně řídit a vést zaměstnance. Pokud bude ve společnosti schopný manažer, který bude naslouchat potřebám a přáním zaměstnanců a bude se snažit jim ve všem vyjít vstříc, budou pracovníci odvádět lepší výkony a budou více loajální vůči společnosti.

Podle Mateiciuca (2008) znamená řízení lidských zdrojů soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a k zajišťování toho, aby podávali vysoký a kvalitní výkon, a tím přispívali k dosažení organizačních cílů. Cíle organizací mohou být poměřovány takovými řídicími ukazateli, jako je krátkodobá a dlouhodobá organizační efektivnost, effciience, flexibilita, adaptabilita, přežívání a prosperita organizace v měnícím se vnějším úkolovém a operačním prostředí.

2.1.1. Rozvoj lidských zdrojů

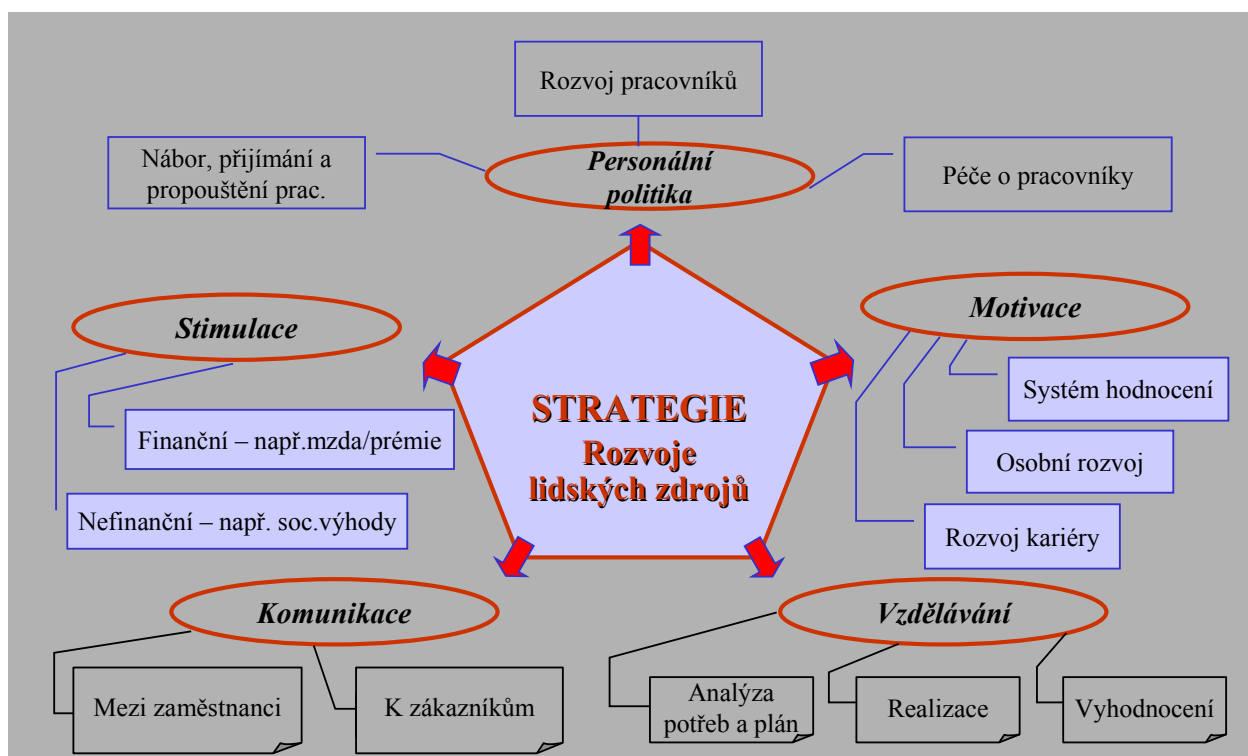
Rozvoj lidských zdrojů představuje ucelený systém strategických, procesních a provozních aktivit, v rámci kterého se usiluje o sladění znalostí, dovedností

a motivace zaměstnanců se strategickými cíli organizace za účelem maximalizace její výkonnosti.

Toho je dosaženo důsledným propojením celkové strategie organizace se strategií lidských zdrojů, jenž následně ovlivňuje koncept rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Realizace strategie rozvoje lidských zdrojů je v dnešních úspěšných organizacích naplňována metodou „Učící se organizace“. Tento koncept zahrnuje především cílené vzdělávání a systematické řízení a sdílení znalostí, tzv. „*Knowledge management*“. Řízení a rozvoj lidských zdrojů je základem pro řízení změn v organizaci, zejména prostřednictvím rozvoje kompetencí zaměstnanců (Armstrong 1992, Armstrong 1989, Koubek 2001, Fombrun, Tichý, Devanna 1984).

Rozvíjet lidské zdroje znamená pro každou firmu krůček k větší konkurenceschopnosti a tím dosažení lepší pozice na trhu. Znamená to, že investice do rozvoje svých zaměstnanců se společnost určitě v budoucnosti vrátí.

Obr.2-1 Schéma systému rozvoje lidských zdrojů (Armstrong 1992, Armstrong 1989, Koubek 2001, Fombrun, Tichý, Devanna 1984)



Pro organizaci je nutné stanovit si klíčové procesy řízení lidských zdrojů, tzn. nejdůležitější oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Podle toho jaké má firma klíčové procesy, pak stanoví klíčové aktivity, které bude vedení společnosti řešit.

Tab. 2-1 Klíčové procesy řízení lidských zdrojů a navazující klíčové aktivity
(Armstrong 1992, Armstrong 1989, Koubek 2001, Fombrun, Tichý, Devanna 1984)

Klíčové procesy řízení lidských zdrojů z úrovně strategie organizace mají tyto cíle	Klíčové aktivity pro vedení
Posílení orientace celé organizace na zákazníka a jeho požadavky.	Efektivní komunikace, vzdělávání a řízení znalostí zaměstnanců.
Zaměření úsilí všech zaměstnanců na dosažení plánovaných cílů organizace.	Výběr a vedení lidí integrované se strategickými cíli a kompetencemi.
Rychlé uskutečňování změny v souladu s definovanými směry rozvoje.	Odměny v závislosti na výkonu, jasná pravidla spolupráce, týmového odměňování a kariérového růstu.

Proč jsou vlastně řízení a rozvoj lidských zdrojů tak důležité? Protože získávání, udržení a rozvoj lidí jsou nezbytné předpoklady k dosažení úspěchů v jakékoli činnosti a to nejen v současné situaci, ale zejména v dynamickém rozvoji podnikatelského prostředí, ve kterém ob stojí pouze velmi konkurenceschopné společnosti.

Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je uvolnit potenciál zaměstnanců a motivovat je k jeho využití v souladu s cíli a strategií organizace. Přispět k tomu, aby vrcholové vedení organizace pracovalo se zaměstnanci jako s nejdůležitějším jměním – nehmotným aktivem, zdrojem konkurenční výhody. Aby prostředky vložené do jejich rozvoje bralo jako investici, která produkuje značnou přidanou hodnotu (Armstrong 1992, Armstrong 1989, Koubek 2001, Fombrun, Tichý, Devanna 1984).

2.1.2. Účel řízení lidských zdrojů

Podle britských specialistů na řízení lidských zdrojů Grahama a Bennetta (1992) se řízení lidských zdrojů týká lidské stránky organizačního řízení a vztahů mezi zaměstnanci a jejich organizacemi. Účelem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby zaměstnanci nacházeli v organizaci takové uplatnění a byli využíváni takovým způsobem, při němž by zaměstnavatel dosáhl největšího možného užitku z jejich schopností, tedy z jejich lidského potenciálu. Zaměstnanci mají na oplátku získat jak materiální, tak psychologickou odměnu za svoji práci (Mateiciuc 2008).

Součástí řízení lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu organizace je také soustavné rozvíjení adaptačních schopností personálu jakožto základu organizační adaptace, rozvíjení zaměstnaneckých vztahů, budování silné organizační kultury

podporující produkční schopnosti, výkonnost a efektivnost a společenskou prospěšnost organizace a vytváření podmínek pro zvyšování kvality pracovního života zaměstnanců (Mateiciuc 2008).

Řízení lidských zdrojů řeší také rozvoj intelektuálního kapitálu. V lidech je totiž největší síla podniku. Každá společnost si uvědomuje, že pokud bude zaměstnávat profesionály ve svém oboru a výkonné pracovníky, kteří dosahují efektivních výsledků, snáze dosáhne strategických ambicí a cílů.

Za obecný účel řízení lidských zdrojů je považováno zvyšování produktivity a neustálé zlepšování využití všech zdrojů, které má podnik k dispozici (lidské, materiální, finanční aj.). Hlavní náplní řízení lidských zdrojů je optimalizace pracovníků ve společnosti, personální a osobní rozvoj zaměstnanců a vytvoření přátelských mezilidských vztahů na pracovišti.

2.1.3. Potřeba řízení lidských zdrojů a nárůst jeho významu

Podle Mateiciuca (2008) význam řízení a rozvoje lidských zdrojů narůstá se zvyšující se komplexností, proměnlivostí, dynamičností, konkurenčností a nejistotou vnějšího úkolového a operačního prostředí organizací, a také s dlouhodobější perspektivou organizační aktivity a podnikání, se zaváděním pokročilejších technologií, a se změnami charakteru lidské práce.

Zatímco význačným rysem nepříliš ambiciózních a málo úspěšných firem bývá stagnace a problematické přežívání, pro ambicióznější, odvážnější, dravější a úspěšnější je příznačný **růst a rozvoj**. Rozvoj firem je kvantitativním i kvalitativním procesem. Není jen rozšiřováním výrobní kapacity, zvyšováním počtu pracovníků a objemu produkce firmy. Je také postupem od prostých, jednodušších organizačních forem ke složitějším organizačním strukturám, posunem od jednoduchých manažerských praktik k promyšlenějšímu a profesionálnějšímu organizačnímu řízení (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Oblast řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zaměstnance od jeho přijetí do společnosti, přes zapracování, adaptaci, hodnocení pracovního výkonu, až po jeho vlastní pohled na pracovní místo a společnost jako celek a další profesní rozvoj.

Je nezbytné, aby si manažeři prohloubili vedle standardních manažerských znalostí, týkajících se lidské povahy, lidského jednání a chování v rozmanitých

situacích, vedení lidí, účinné komunikace a formování mezilidských vztahů rovněž znalost metod a postupů uplatňovaných při řízení lidí a zajišťování nezbytného rozvoje lidských zdrojů, respektive lidského potenciálu organizace (Mateiciuc 2008).

Manažeři organizací, které chtějí být na špičkové úrovni, by se měli zaměstnancům organizací věnovat s takovou péčí a řídit je tak, aby se zaměstnanci ztotožnili s veškerými cíli organizace a snažili se být vůči organizaci loajální, a aby se naučili být zodpovědní za svou práci.

Podle Mateiciuca (2008) se manažerskou efektivností rozumí míra toho, nakolik manažeři dosahují vytyčených cílů. Manažerská efektivnost je významnou podmínkou dosažení efektivnosti celé organizace. **Organizační efektivnost** bývá tradičně chápána jako stupeň, nakolik firma vytyčuje rozumné cíle a nakolik pak těchto cílů dosahuje. Pro označení toho, nakolik firma dokáže využívat svých disponibilních zdrojů k dosažení svých cílů, se v novějším manažerském názvosloví vžil pojem **efficiencie** (srov. Jones, George a Hill 1998).

2.2. Personální optimalizace organizace

„Vzdělání není pouhým nashromážděním jednotlivých vědomostí,
jako není těstem mouka, voda, sůl, kvasnice atd. dohromady naházené.“
T.G.Masaryk

Personální optimalizace je podmínkou efektivního přispívání personálu k dosahování organizačních cílů. Je stěžejní funkcí a zároveň hlavním posláním řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Nedostatek potřebných odborníků bývá obvykle příčinnou nekompetentnosti organizace v těch oblastech činnosti, které jsou postiženy tímto deficitem. Současně vede k přetížení některých zaměstnanců, provázanému nárůstem organizačního stresu, přepracování, únavy a opotřeбенí lidí se všemi negativními důsledky pro organizaci. Naopak nadbytek zaměstnanců s nevymezenými pracovními povinnostmi a úkoly mívá za následek ztráty spjaté s nižší ekonomickou efektivností či efficiencí. Je tedy žádoucí, aby organizace zaměstnávala přiměřený neboli optimální počet pracovníků s určitými kvalifikacemi a kompetencemi (Mateiciuc 2008).

2.2.1. Pojetí personální optimalizace

Personální optimalizace firmy spočívá v přidělování zaměstnanců na pracovní místa v rámci existující organizační struktury, v jejich pověřování určitými činnostmi ve firmě a v průběžném doladování pracovního využití zaměstnanců. Součástí optimalizačního procesu je také úsilí o minimalizaci ztrát způsobených kolísáním personálního obsazení a nepředvídanými změnami personální potřeby firmy a změnami požadavků na personál. Tyto ztráty mohou být představovány tzv. **transakčními náklady** na vyhledávání a nábor nových zaměstnanců, posuzování jejich pracovní způsobilosti, personální výběr, přípravu, pracovní adaptaci a sladování součinností s ostatními pracovníky (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Když se hovoří o personálním optimu, znamená to, že firma nemá ani přebytek, ani nedostatek zaměstnanců. Pokud firma zaměstnává optimální počet pracovníků, nevynakládá zbytečné peníze do přebytečných pracovníků, nebo naopak na hledání nových pracovníků z důvodu jejich nedostatku.

Personální optimalizace organizace znamená navozování co nejlepšího, pro organizaci nejvýhodnějšího personálního složení, personálního obsazení a stavu organizace s ohledem na aktuální i potenciální úkoly organizace, které lze pokládat za organizační **personální optimum**. Konkrétněji řečeno – personální optimalizace spočívá v dosahování a udržování takového personálního složení, při kterém má organizace k dispozici odpovídající personál schopný dosáhnout organizačních cílů. Jedná se o takový personál, způsobilý plnit poslání organizace, uskutečňovat její strategické záměry a dosahovat provozních i rozvojových organizačních cílů. Personální optimum znamená, že organizace má k dispozici lidské zdroje a lidský potenciál odpovídající průběžným provozním úkolům i zamýšlenému rozvoji organizace (Mateiciuc 2008).

2.2.2. Úrovně personální optimalizace organizace

Personální optimalizace probíhá jako neustálý sladovací proces přinejmenším na čtyřech následujících úrovních (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005):

- **Úroveň dlouhodobého, strategického plánování lidských zdrojů** a rozpracování postupů a nástrojů dosahování strategických neboli dlouhodobých cílů v personální oblasti.

- **Úroveň taktického řízení** v podobě taktických, tj. střednědobých optimalizačních opatření (např. změna technologie, změna pracovního postupu, přemístění některých zaměstnanců na jinou práci nebo dočasné zastupování určitých specialistů).
- **Úroveň:**
 - **každodenního provozního manažerského vedení a řízení lidí** (formou inspirování, podněcování, získávání, ovlivňování, motivování, přikazování, instruování, ukazování, koučování, delegování, kontrolování) včetně plánování a organizování jejich práce a **provozního řízení firemních procesů**, zaměřeného na odstraňování nežádoucích odchylek, poruch, prostojů a dosahování průběžných cílů,
 - **odborných personálních činností**, vykonávaných zpravidla pověřenými osobami s určitým stupněm personalistické kvalifikace,
 - **vytvářením příznivých podmínek pro práci lidí ve firmě** – bezpečných pracovních podmínek, příznivé firemní kultury, zaměstnaneckých vztahů.
- **Úroveň průběžné individuální psychofyzické, pracovní a sociální adaptace** každého jednotlivého zaměstnance na jeho pracovní úkoly, aktuální pracovní podmínky a situace.

2.2.3. Přístup k personální optimalizaci organizace

Tradiční přístup k personální optimalizaci firmy vychází z dělby práce a specializace pracovních činností ve firmě. Tento přístup spočívá ve dvou zpravidla souběžně uplatňovaných a navzájem se doplňujících procedurách (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005):

- **V personálním plánování** počtu zaměstnanců firmy, který by odpovídal personálním potřebám firmy, to znamená existujícím nebo plánovaným pracovním místům, případně místům, jež mají být personálně obsazena nebo naopak zrušena.
- **V navozování souladu mezi požadavky pracovních míst a pracovní způsobilostí zaměstnanců** zejména prostřednictvím popisu práce, stanovení pracovních požadavků a nároků, personálního výběru, zaškolování, výcviku, pracovní adaptace a pracovního hodnocení.

Podle výše uvedených autorů se v současnosti stále častěji hovoří o koncepci tzv. **kompetencí**. Tento pojem byl původně užíván k vyjádření určitého oprávnění, pravomoci či oboru působnosti pracovníků a řídicích funkcí. V současné době je používán spíše k vyjádření **způsobilosti zaměstnanců**. Autoři tyto způsobilosti pak rozlišují na **požadované kompetence** v podobě pracovních požadavků a nároků z povahy pracovních úkolů atd. spjatých s daným pracovním místem (tzv. klíčové kompetence) a na **skutečné kompetence**, které znamenají způsobilosti, kterými se zaměstnanci skutečně vyznačují. Souhrn všech skutečných kompetencí tvoří základ celkové úrovně a struktury **lidského potenciálu firmy**.

2.2.4. Předvídání a odhad potřeby pracovníků

Je velmi důležité správně odhadnout počet pracovníků, který bude firma během svého působení potřebovat. Musí mít tolik zaměstnanců, aby byl zajištěn bezproblémový chod podniku. Naopak by neměla zaměstnávat zbytečně moc lidí, neboť z toho plynou vyšší náklady.

Podle d'Ambrosové, Čornejové, Leštinské, Pelecha, Stýbla, Šenka, Trylča a Valenty (2008) musí personální strategie vycházet z toho, že trhy práce se výrazně mění a budou měnit. Zítřejší pracovní místa nebudou stejná jako dnešní právě tak, jako se dnešní odlišují od včerejších. Výchozí a zcela zásadní je proto správné časové, místní, finanční apod. plánování a optimalizace potřeby pracovníků, které se týkají každé firmy bez ohledu na její velikost a většinou i druh podnikání.

Plánování optimálního stavu pracovníků je pro firmu stejně důležité jako plánování všech ostatních zdrojů – materiálních, finančních, technologických, technických aj. Efektivní firma si dnes již nemůže dovolit přepych a plýtvání pracovní silou a její kapacitou. Vlastníci ani management si nemohou dovolit udržovat „tabulková místa“, která nejsou účelná. Nejen, že dobrých a schopných lidí není nikde nadbytek, ale chce-li si firma právě tyto lidi udržet, musí je dobře zaplatit. Je lépe mít čtyři výborné zaměstnance a zaplatit jim tolik, kolik bychom jinak rozmělnili mezi šest nebo i víc průměrných a podprůměrných. Lidé – a dodejme schopní lidé – jsou skutečně tím nejcennějším kapitálem firmy. Produktivní pracovní místa v podniku umocňují pouze produktivní zaměstnanci schopní vysokého výkonu (d'Ambrosová a kol. 2008).

Pokud je firma schopna správně odhadnout potřebu pracovníků, tak také musí být stejně schopna získat a vybrat vhodné zaměstnance. Vhodné zaměstnance může

personalista získat podle toho, jak zná trh práce, jakou pracovní pozici hledá a podle mnoha jiných aspektů. Hledat vhodného zaměstnance může buď z vnějších zdrojů (externí spolupráce se specializovanými agenturami, či úřady práce aj.), nebo z vnitřních zdrojů, což sebou přináší řadu výhod (znalost samotného pracovníka a firmy navzájem, náklady aj.).

2.2.5. Získávání a výběr pracovníků

Podle knihy „Management lidských zdrojů“ (Dvořáková a kol. 2007) získávání a výběr zaměstnanců představují velice důležité personální činnosti, jejichž cílem je identifikovat lidské zdroje, oslovit vhodné kandidáty, přitáhnout je a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají organizační kultuře a požadavkům práce.

V personálním útvaru se soustřeďují požadavky na přijetí nových zaměstnanců. Personalista podle znalostí trhu práce, podle toho, zda jde o perspektivní nebo operativní potřebu, a podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná, zvolí vhodné formy náboru (d' Ambrosiová a kol. 2008).

Získat a udržet si vhodného zaměstnance není v dnešní době vůbec jednoduché. Manažeři se při získávání a výběru zaměstnanců musí zaměřit na řadu věcí (jak bude zaměstnanec schopen obstát v novém pracovním prostředí, zda má předpoklady pro výkon dané pozice, zda je schopen se dále vzdělávat a má zájem o svůj další rozvoj, zda bude pro firmu přínosem aj.).

Podle Koubka (1998) je získávání pracovníků činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je podnik se svojí potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou to potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být, jak již bylo řečeno, i stávající zaměstnanci podniku, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci podniku, nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovních sil či organizačními změnami v podniku.

Zaměstnance můžou organizace získat jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů. d'Ambrosová a kol. (2008) definují tyto vnitřní a vnější zdroje takto:

- **Vnitřní zdroje**

S nabídkou se oslovují ti zaměstnanci, kteří jsou připraveni k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou dosud vykonávají, a také ti zaměstnanci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím místě, ale z různých důvodů projevují zájem změnit stávající pracovní pozici, např. přejít na uvolněné nebo nově zřizované místo v jiné části firmy. Při náboru z vlastních zdrojů je třeba brát v úvahu i zaměstnance, kteří jsou uvolňováni v důsledku racionalizačních, popř. organizačních opatření nebo ukončení výroby. Výhodami tohoto získávání zaměstnanců jsou např. znalost zaměstnance a naopak, odpadá náročná etapa profesionální a sociální adaptace, nižší náklady a čas, motivace pro zaměstnance firmy (např. při kvalitní práci možnost dalšího postupu v hierarchii funkcí nebo přechod na kvalifikovanější pracovní místa aj.).

- **Vnější zdroje**

Firma, která hledá zaměstnance na vnějším trhu, používá obvykle tyto **prostředky**:

- spolupráce s úřady práce – výhodou je, že úřady práce sami zajišťují potřebné informace o uchazeči, mohou zajistit potřebný výběr registrovaných uchazečů o zaměstnání,
- inzerce v místních, regionálních, celostátních médiích, časopisech a odborných periodikách apod.,
- služby komerčních agentur při získávání především kvalifikovaných odborníků a manažerů,
- spolupráce s vysokými školami a dalšími vzdělávacími zařízeními např. připravující mládež na dělnická povolání, spolupráce se středními školami, sponzorování různých akcí, aby firma měla možnost studenty poznat atd.,
- doporučení vlastních zaměstnanců na základě osobních poznání uchazečů,
- informační personální databáze firmy o získávání zaměstnanců (předpokládá znalost problematiky zaměstnanosti i v ostatních firmách, získávání informací o případném snižování stavu zaměstnanců, a tím vytvoření podmínek pro získání kvalitních zaměstnanců pro vlastní firmu).

V mé práci se věnuji *outsourcingu*, a proto je nezbytné jej teoreticky rozebrat. Tzv. *outsourcing* se stává u velkého počtu firem velice oblíbeným. Uvedu příklad na náboru zaměstnanců, kde tím, že firma zadá některé specializované agentury nábor a výběr vhodných zaměstnanců, ušetří spoustu nákladů. Jedná se například o náklady na výběrová řízení, časové, nebo také náklady na vedení personální agendy. **Zpracování personální a mzdové agendy mimo vlastní organizaci umožňuje soustředit se na hlavní oblasti podnikání.**

Nedílnou součástí práce personalistů je v dnešní době spolupráce s externími firmami. Společnosti se snaží redukovat počty zaměstnanců, aby zvýšily efektivitu, a častým cílem firem je vyrábět skutečně pouze svůj sortiment. Stále více podniků si veškeré další služby zajišťuje formou *outsourcingu*. Výrazně vzrůstá také počet výrobních společností, které nahrazují lidskou práci použitím moderních technologií. *Outsourcingu* využívají společnosti v mnoha oblastech – od řešení právních sporů, až po hledání a nábor pracovníků na různé pozice. (Sequensová, Hep, Rastislav, Leták 2005)

Podle Sequensové a kol. (2005) je také třeba externí společnosti vybírat velmi fundovaně. Především musí odpovídat koncepci vaší firmy a odvádět vysoce kvalitní a profesionální práci. Při výběru externí společnosti, ať už firmy, která bude najímat pracovníky, nebo firmy, jejíž zaměstnanci budou u vás pracovat, musíte:

- přesně specifikovat činnosti, které pro vás firma bude zajišťovat,
- přesně nastavit parametry (kolik lidí požadujeme a na jak dlouho dobu),
- definovat termíny a sankční poplatky.

Se získáváním pracovníků jde ruku v ruce **výběr pracovníků**. Stejně tak, jak musí firma věnovat velkou pozornost získávání zaměstnanců, musí velkou pozornost věnovat také výběru.

Úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Výběr je však vždy oboustranný proces. Nejen organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Podle Koubka (1998) se v procesu výběru hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, je nutné zvážit a prověřit validitu

a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

Otázku hledání a výběru vhodných zaměstnanců by neměl žádný zaměstnavatel podceňovat. Ne každý pracovitý a schopný člověk musí zapadnout do kolektivu a stoprocentně odvádět požadovaný výkon. Výběr budoucího zaměstnance by se měl řídit zejména profilem obsazované pozice. Vedle kvalifikačních předpokladů a požadavků pro danou funkci je při výběru nezbytné zohlednit i další předpoklady zaměstnance, například schopnost pracovat v týmu, sociální inteligenci, či charakterové vlastnosti. Neméně významným faktorem je i kultura firmy a specifika oddělení, do kterého se kandidát po nástupu začlení (Sequensová a kol. 2005).

2.2.6. Adaptace zaměstnanců

Najít a vybrat kvalitního zaměstnance je v dnešní době složitý a často finančně náročný proces. Přesto mnoho společností končí tento proces podepsáním pracovní smlouvy a dál nevěnují novému zaměstnanci dostatečnou pozornost. Následně řeší problémy spojené s odchody nedávno přijatých zaměstnanců nebo si naopak příliš pozdě všimnou, že pracovník na určité pozici je nevýkonný a má jenom malé zkušenosti z oboru. Zkušební doba již uplynula a tak nezbyvá nic jiného, než si nevýkonného pracovníka ponechat a začít intenzivně sledovat jeho práci (Kulíková 2009).

Podle Kulíkové (2009) je také pravda, že situace na trhu práce není jednoduchá, a že kvalitních lidí je nedostatek. Na druhou stranu, když do společnosti kvalitního zaměstnance získáte, věnujete mu dostatečnou pozornost? Pro každého člověka jsou významné sociální aspekty práce, vztahy se spolupracovníky a pocit sounáležitosti s pracovním prostředím, které od první chvíle vedou k získání oddanosti a stability nebo právě naopak můžou vést k demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací a strachu ze zvládání pracovních úkolů.

Faktem je, že správná adaptace zaměstnance je nesmírně důležitá, výrazně ovlivňuje jeho výkon a firma by jí měla věnovat velkou pozornost.

Nejvhodnější adaptační metodou se jeví řízená adaptace. **Řízená adaptace** znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně

zpracována, což je optimální, nebo pouze tradována a předávána z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je podle Dvořákové a kol. (2007):

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

Adaptační proces má i svá úskalí. Podle Hroníka (1999) mezi ně patří např.:

- přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby,
- pověřování podřadnými úkoly, což oslabuje zájem pracovníka,
- pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, který následně poznamená výkon. Často se projevuje jako „mýtus zkoušky ohněm“ či „mýtus hození do vody“,
- podcenění či nezájem – „nejsme v mateřské školce“.

Dle mého názoru a na základě této literatury je naprostá pravda, že je potřeba věnovat zaměstnanci po nástupu do práce zvýšenou pozornost. Jak se v novém prostředí cítí, zda má dobré vztahy s ostatními již zapracovanými zaměstnanci, zda dobře zvládá svou práci a jiné aspekty důležité pro správnou adaptaci.

V adaptačním procesu je velmi důležitou součástí zpětná vazba. Jako nejlepší se jeví dialog mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, jelikož přímý nadřízený je schopen a má oprávnění řešit všechny záležitosti přímo na pracovišti.

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií a začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti. Adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky, kouč nebo spolupracovníci. Jejich výpověď může být doplněna o vyjádření hodnoceného, jak vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace. Personálnímu útvaru poskytuje informace použitelné ke zdokonalování adaptačního programu (Dvořáková a kol. 2007).

2.2.7. Vzdělávání zaměstnanců

Řada firem si dnes již uvědomuje, že nutně musí investovat do **vzdělání** svých zaměstnanců. Dávno uplynula doba, kdy personální oddělení podniku přijalo pracovníka s doloženým ukončeným vzděláním a o jeho další odborný růst se již nestaralo. Firmy totiž přišly na to, že lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby. Tito zaměstnanci bývají také lépe finančně ohodnoceni. Dalším vzděláváním se zlepší také interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník tak získává lepší a profesionálnější servis. Firma, která vzdělává své pracovníky prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, tak lépe ob stojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu. Pracovníci firmy jsou více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, snižuje se fluktuace, lidé jsou ve firmě spokojenější, podávají lepší pracovní výkony a především jsou odborně zdatnější (Peterka 2007).

Jak je výše uvedeno, v dnešní době opravdu nestačí jenom dosažené ukončené vzdělání k odvedení kvalitní práce. Je potřeba se neustále zdokonalovat a zlepšovat, aby zaměstnanci byli pro společnost více prospěšní a dosahovali mnohem lepších výsledků.

Je možné motivovat zaměstnance ke zvyšování svého vzdělání? Jednou z metod, která se osvědčila je plné hrazení nákladů na vzdělávání organizací, kde je pracovník zaměstnán. Vhodné je také organizovat kurzy a školení někde v blízkosti sídla firmy, nikoliv přímo v podniku, protože účastníci kurzu jsou vyrušováni pracovními povinnostmi. Je důležité, aby zaměstnanec, který absolvuje školení, své znalosti ve firmě náležitě uplatnil (Peterka 2007).

Bez efektivního vzdělávání zaměstnanců se dnes již neobejde žádná firma, která chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná.

Prostředky vkládané do vzdělávání zaměstnanců v nejrůznější podobě – odborná příprava, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, manažerská příprava apod. – se v progresivních podnicích považují za **investice**. Investice do zdokonalování a zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců nejsou zpravidla návratné okamžitě. Nějaký čas trvá, než se podnik adaptuje na změny chování a jednání způsobené **přenosem nových poznatků získaných zaměstnanci v různých typech seminářů, kurzů a školení do praxe**. S tím je třeba počítat a nijak to nesnižuje přínos rozvoje

profesní způsobilosti zaměstnanců pro podnik. Rozvoj profesní způsobilosti zaměstnanců – jeho přínos je chápán v podmínkách tržního klimatu jako konkurenční nástroj. Vzdělávání a kvalifikační rozvoj zaměstnanců se považuje za nespornou konkurenční výhodu. (d'Ambrosová a kol. 2008).

Tab. 2-2 Přednosti profesní přípravy a dalšího rozvoje z hlediska podniku a z hlediska zaměstnanců (d'Ambrosová a kol. 2008):

Přednosti profesní přípravy a dalšího rozvoje zaměstnanců pro podnik	Přednosti profesní přípravy a dalšího rozvoje zaměstnanců pro zaměstnance
Vedou k vyšší výkonnosti a tím i k docilování příznivějších hospodářských výsledků.	Poskytují informace o pracovní činnosti, plánech a záměrech podniku.
Zlepšují znalosti a dovednosti zaměstnanců na všech stupních řízení.	Pomáhají lépe rozhodovat a efektivněji řešit problémy.
Vytvářejí příznivý ohlas a pověst podniku.	Napomáhají podněcovat a dosahovat seberozvoje a sebedůvěry.
Zlepšují komunikaci mezi útvary i jednotlivci, poskytují informace o pracovní činnosti.	Pomáhají zvládat stres, napětí, resp. konflikty.
Dávají lidem příležitost k sebeuplatnění, odbornému rozvoji, zvyšování odměňování.	Zvyšují míru uspokojení z práce a uznání.
Napomáhají rozvoji směrem k povyšování z vlastních personálních zdrojů.	Uspokojují osobní potřeby a ambice.
Vyvíjejí smysl pro zodpovědnost vůči podniku.	Rozvíjejí smysl pro růst ve vzdělávání a poskytují šance pro budoucí uplatnění.
Přispívají ke zvyšování podnikové morálky.	

2.2.8. Hodnocení výkonu zaměstnanců

V centru zájmu celého managementu ekonomiky je fakt, že organizace, aby dosahovala úspěchů, musí být výkonná. To znamená, že zaměstnanci této organizace se musí snažit dosahovat vysokých a kvalitních výkonů a společnost samotná musí být schopna tuto výkonnost změřit. S výkonností zaměstnanců je úzce spjata i jejich hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejvíce důležitých personálních činností v podniku. Zjišťuje, jak si zaměstnanec vede při výkonu práce, slouží ke sdělování výsledků hodnocení a hledá cesty ke zlepšení stávající situace.

Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Chce-li organizace posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musí nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou dané práci přiměřená. Musí zároveň zvážit jejich spolehlivost, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale také mnoho dalších, jako jsou sociální a pracovní chování, schopnosti a další vlastnosti jedince (Koubek 1998).

Stává se, že organizace sice potřebuje řídit výkon každého zaměstnance, ale žádný systém hodnocení výkonu nemá. Pak se celé řízení výkonu děje přes odměňování, což určitě není nejšťastnější řešení. Mnoho podniků již dnes chápe nutnost řízení výkonu pracovníků pomocí systémů hodnocení. Systémy jsou již ve firmách běžnou praxí, ale jejich kvalitní využívání pro hodnocení pracovníků už tak běžné není. Pokud má mít hodnocení výkonu nějaký smysl, pak musí skutečně sloužit jako nástroj pro řízení výkonu. V každé firmě bude mít jistě jinou podobu, ale určitě by měl obsahovat ty položky, které potřebujeme, aby naši zaměstnanci vykonávali, přemýšleli o nich, zlepšovali se v nich atp., prostě takové, které jsou pro jejich výkon i výkon firmy důležité (Alice Žertová, datum neuvedeno).

Názorem Sequensové a kol. (2005) je, že hodnotící pohovor s pracovníky je jeden z důležitých prvků komunikace a zpětné vazby mezi firmou na jedné straně a zaměstnanci na straně druhé. Ze strany firmy je prostřednictvím manažerů prezentováno zaměstnancům, že si firma váží jejich názorů a má o ně skutečně zájem. Pomáhá jim také s odborným růstem a poukazuje na slabé stránky, na kterých musí zaměstnanci ještě pracovat.

Podle knihy „Abeceda personalisty“ (d'Ambrosová a kol. 2008) platí pro hodnocení výkonu v moderních trendech personalistiky následující poznatky:

- **zavedení systému hodnocení výkonu** umožňuje rozhovor s každým zaměstnancem, motivaci pro další práci a osobní rozvoj a spojení výkonu a odměny,
- **přípravenost na zavedení systému hodnocení** předpokládá znalost názoru vedení firmy na systém a uplatňování hodnocení a názoru zaměstnanců,

- **vypracování pravidel hodnocení výkonu**, což obsahuje například zaměření se na hodnocení charakteristik, které by se měly projevovat v práci každého zaměstnance (zaměření se na zákazníka, týmová práce, pozitivní přístup k práci atd.), zaměření se na hodnocení dovedností pro celkové posouzení výkonu a pro další zaměření se na plán rozvoje zaměstnance.

Dle mého názoru je správné hodnocení každého zaměstnance velmi důležité pro chod organizace. Pokud budou zaměstnanci spokojeni se svých hodnocením, bude je to motivovat k vyšším výkonům a ke zvýšení loajality vůči organizaci a ke snaze být pozitivní a aktivně se podílet na činnosti organizace.

2.3. Lidský kapitál

„Skončíte-li s učením, skončíte vůbec.“
Vernon Law

Lidský kapitál je v ekonomické terminologii v podstatě to, co lidský potenciál v terminologii manažerské. Je to pojem, který se používá teprve několik desítek let a není ještě zcela ustálený. Lidským kapitálem jsou myšleny znalosti, schopnosti a dovednosti, kterými jedinec disponuje, a které ho nějakým způsobem charakterizují.

2.3.1. Pojetí lidského kapitálu

Podle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) je intelektuální kapitál firmy dán disponibilními znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a způsobilostmi jejího personálu.

Třemi složkami intelektuálního kapitálu firmy chápaného jako specifický druh jmění firmy jsou: lidský kapitál, sociální kapitál a organizační kapitál.

Jedinci vytvářejí, udržují si a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním -sociální kapitál (Armstrong 2007).

Bontis a kol. (1999) napsali, že lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci – je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizacím jejich zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhé přežití organizace.

Scarborough a Elias (2002) se domnívají, že „pojetí lidského kapitálu je nejužitečnější, vidíme-li je jako jakési překlenující pojetí – tj. že definuje vazbu mezi postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a výkonem podniku spíše v termínech jmění a bohatství než v termínech podnikových procesů“. Zdůrazňují, že lidský kapitál je do značné míry „nestandardní, tacitní (mlčenlivý, exitující v hlavách lidí), dynamický, závislý na okolnostech a usazený v lidech“. Armstrong (2007) říká, že tyto charakteristiky ztěžují hodnocení lidského kapitálu, vezmeme-li v úvahu, že „rysy lidského kapitálu, které jsou tak důležité pro výkon firmy, jsou flexibilita a kreativita jedinců, jejich schopnost rozvíjet během času své dovednosti a motivovaně reagovat na různé okolnosti. Jsou to skutečně znalosti, schopnosti a dovednosti jedinců, co vytváří hodnotu, a to je důvod, proč je nutné se zaměřit pozornost na nástroje, získávání, stabilizace, rozvíjení a uchovávání lidského kapitálu, který tito jedinci představují.

Davenport (1999) poznamenává, že lidé mají vrozené schopnosti, chování a osobní energii a tyto složky vytvářejí lidský kapitál, který vnášejí do své práce. A jsou to oni, nikoliv jejich zaměstnavatelé, kdo vlastní tento kapitál a rozhoduje, kdy, jak a kam se bude vynakládat a tím přispívat k dosažení nějakého cíle. Jinými slovy lidé mohou volit. Práce je dvoustrannou výměnou hodnot, a nikoliv jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníkem.

2.3.2. Význam teorie lidského kapitálu

Úroveň vzdělání a kvalifikace pracovníků je v současnosti jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti na úrovni firem, a tím i na národohospodářské úrovni. Nejvýznamnějším směrem soudobé ekonomické teorie, který se zabývá touto problematikou, je teorie lidského kapitálu (Kadeřábková, Soukup datum neuvedeno).

Podle Armstronga (2007) teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají organizaci. Považuje lidi za jmění, bohatství, aktiva a zdůrazňuje, že investice organizací do lidí se bohatě vyplatí. Tato teorie tedy podporuje filosofii řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu.

Armstrong (2007) také říká že, pro zaměstnavatele jsou investice do vzdělávání a rozvoje lidí nástrojem získávání a udržování si lidského kapitálu a zároveň do zvyšování návratnosti do těchto investic. Očekává se, že tato návratnost se projeví

v podobě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopností inovovat, což by mělo pramenit z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností. Schuller (2000) uvádí, že „jde o velice přesvědčivou myšlenku: dovednosti, znalosti a schopnosti jsou klíčovými faktory, které rozhodují o tom, zda organizace nebo národy budou prosperovat.“ Davenport (1999) se vyslovuje velmi opatrně k obsahu teorie lidského kapitálu založené na jmění, aktivech. Tvrdí, že pracovníci by neměli být považováni za pasivní jmění, které lze koupit, prodat a nahradit podle rozmaru jeho vlastníků – stále aktivněji totiž řídí své vlastní pracovní životy. Pracovníci, zejména **vzdělaní pracovníci**, se mohou považovat za svobodné do té míry, že si mohou zvolit, jak a kde investovat svůj čas, talent a energii. Říká, že názor, že podniky vlastní lidské jmění stejně, jako vlastní stroje, není z principu přijatelný a v praxi použitelný. Poškozuje lidi tím, že je zařazuje do stejné kategorie jako provozovnu a její vybavení.

Důležitou myšlenkou teorie lidského kapitálu (Armstrong, 2007) je, že zájem o ni by neměl odvést pozornost od jiných stránek intelektuálního kapitálu – sociálního a organizačního kapitálu – týkajících se rozvíjení a osvojování znalostí, které mají lidský kapitál organizace. Schuller (2000) tvrdí: Zaměření na lidský kapitál jako atribut jedince může vést k velmi nevyváženému důrazu na získávání kvalifikovaných a schopných jedinců a k ignorování způsobů, jak takové znalosti pronikají a zakořeňují se v komplexu sítě společenských vztahů.

Každý člověk má nějaké své znalosti, schopnosti a dovednosti, které se definují obvykle jako lidský kapitál. Pokud lidé disponují obrovským množstvím znalostí, schopností a dovedností, pak jsou tyto nedocenitelným lidským kapitálem a firmy se musí snažit o to, aby si takové pracovníky udržely jakýmkoliv způsobem. Pokud máme ve firmě vzdělané a schopné lidi, pak vzroste celková výkonnost organizace, zvýší se její prestiž a stane se mnohem konkurenceschopnější. Z internetového výzkumu vyplývá, že firmy považují za největší problém právě hledání, přijímání a udržení si kvalifikovaných zaměstnanců. Z výzkumu také vyplynulo, že firmy, které mají kvalifikované zaměstnance, přisuzují právě jim prvenství v důvodech jejich růstu a rozvoje. Z toho plyne, že organizace by měla skutečně klást obrovský důraz na výběr kvalitních pracovníků.

2.4. Lidský potenciál

Lidským potenciálem se ve své práci zabývám proto, že v dnešní době je nezbytně nutné rozvíjet individuální potenciál lidí. Obecně se říká, že lidé využívají svůj potenciál pouze z 60 %. V době ekonomické krize je však potřeba aktivizovat zbylý potenciál lidí a vzbudit u nich nadšení pro práci.

Lidský potenciál se stává ve firmách, které jsou na špičce ve svém oboru, tím nejcenějším aktivem, kterým společnost disponuje. Společnosti, které chtějí na trhu obstát, jsou si vědomy toho, že velký lidský potenciál se projeví až v okamžiku, kdy si zaměstnanci plně uvědomí, že svým dílem přispívají k něčemu, co má smysl a je součástí cíle podniku. Jednou ze základních složek společenského bohatství je právě kvalita a kvantita lidského potenciálu.

Lidským potenciálem organizace se obecně rozumí úhrnná kapacita a způsobilost všech členů organizace k naplňování jejího současného i budoucího poslání. Lidský potenciál je chápán jako celková výkonová schopnost personálu (lidských zdrojů) organizace. Zahrnuje jak kvantitativní, tak kvalitativní vyjádření připravenosti lidské (personální, sociální) složky organizace na zvládání jejích úkolů a řešení situací, s nimiž se bude muset organizace vyrovnávat při svém působení v soudobém a blízce budoucím úkolovém a operačním prostředí. Součástí lidského potenciálu jsou také skryté vnitřní dispozice, zdroje a síly jednotlivců, jež je možno uvolnit a aktivizovat vhodnými manažerskými přístupy a uplatnit ve prospěch dosažení organizačních cílů (Blažek 1991, Gregar 2004, Mateiciuc 2004).

2.4.1. Faktory vymezující úroveň lidského potenciálu

Celková úroveň využitelného lidského potenciálu firmy je dána především následujícími faktory (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005):

- **Souhrnem způsobilostí** (v novější manažerské terminologii souhrnem **kompetencí**) všech zaměstnanců firmy. Stěžejní význam přitom mají zejména klíčové či kritické kompetence zaměstnanců, tj. ty kompetence, které mají stěžejní význam pro úspěšnost firmy. Hlavními postupy, jak si takové kompetence osvojit, jsou různé formy personální přípravy – vzdělávání, školení, výcviku, doškolování a rekvalifikace, ale také účast na odborných seminářích a konferencích,

sebevzdělávání, nabývání zkušeností praktickým vykonáváním určitých činností a zvládáním různých situací, neformální výměna zkušeností s profesními kolegy.

- Tzv. **explicitními organizačními znalostmi**, tj. výslovnými poznatky, formulovanými nejčastěji v podobě standardních operačních postupů a pravidel (organizačních norem, technologických předpisů, *know-what*), organizujících a aktivujících individuální lidský potenciál a sladujících činnosti jednotlivců do společného úsilí, sloužícího k dosažení požadovaného výsledku spolupráce neboli synergického efektu.
- Tzv. „**tichými znalostmi**“ (*tacit knowledge*), tj. neformálními znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a profesním fortem zaměstnanců, jenž má charakter *know-how*. Právě tyto neformální znalosti získávané zúčastněným pozorováním a zkušenostmi jsou mnohdy tou kvalitou, která z určité firmy činí producenta jedinečných hodnot, pro něž je tato firma vyhledávána. Autor koncepce *tacit knowledge* M. Polányi vyjádřil tento druh znalostí výrokem „Víme mnohem více, než dokážeme vyslovit“.
- **Firemní kulturou**, představující organizační rámec a vnitřní firemní psychosociální klima příznivé pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu ve prospěch dosažení firemních cílů. Charakteristické vnitřní klima jednotlivých firem bývá příznačné pro určitý převládající typ firemní kultury, projevující se určitými způsoby práce s informacemi a znalostmi, určitým zhodnocováním firemních zdrojů a potenciálů, větším či menším důrazem na tvořivost, svéráznými přístupy k posuzování a hodnocení chyb, typickými vztahy a interakcemi mezi zaměstnanci a managementem, organizačním učením a pamětí. Pro ambiciózní firmy, aspirující na dosažení náročných strategických cílů v soudobém tržním úkolovém a operačním prostředí je enormně důležitá taková firemní kultura, která podporuje růst a rozvoj jejich lidského potenciálu.
- **Manažerskými praktikami**, tj. rozhodnutími, řídicím stylem, motivováním a vedením lidí, komunikací, koordinací a integrací aktivit jednotlivců, úroveň rozvoje a řízení týmové práce, uvážlivými manažerskými zásahy a dalšími postupy podporujícími růst a uplatňování lidského potenciálu firmy.
- **Usnadňujícími řídicími zásahy**, tj. manažerskými intervencemi a opatřeními zaměřenými na aktivizaci a uvolňování lidského potenciálu firmy a na koordinaci

jeho uplatňování v zájmu dosažení náročných firemních cílů zvláště při výraznějších procesních a organizačních změnách.

K pojetí lidského potenciálu je nutno poznamenat, že lidským potenciálem organizace nejsou samotní lidé, které má organizace k dispozici, a které zaměstnává, nýbrž právě jejich schopnosti (talent), osobnostní vlastnosti (jako např. životní elán, odvaha, rozhodnost, houževnatost, důslednost, pracovitost, výkonová spolehlivost), způsobilosti (kompetence), pracovní kapacita. Tedy to, jak přistupují ke svým pracovním povinnostem a úkolům, čeho jsou schopni dosáhnout, co jsou schopni zvládnout nebo vytvořit. Lidské zdroje organizace se vyznačují určitou úrovní svého lidského potenciálu. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě rozvojem jejich potenciálu jakožto nejobecnějšího vyjádření toho, čeho jsou členové organizace schopni. Koncepce lidského potenciálu je úzce spjata s lidskými předpoklady a individuálními možnostmi. Lidský potenciál představuje v organizaci ony tušené i netušené lidské síly, které mohou být aktivovány a nasazeny při plnění organizačních úkolů. Lidský potenciál znamená jak možnost, tak zároveň i příslib úspěchu organizace (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

2.4.2. Hodnocení potenciálu zaměstnanců

Podle Sequensové a kol. (2005) toto hodnocení pomáhá stanovit potenciál společnosti a klíčových pracovníků. Jednou ročně se schází management firmy, který:

- posoudí u vybraných zaměstnanců jejich potenciál,
- definuje pro firmu klíčové pozice,
- určí pozice, které jsou těžko nahraditelné,
- stanoví krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé následnictví u jednotlivých hodnocených postů.

Z hlediska efektivnosti řízení lidských zdrojů je nezbytné si uvědomit, že i když má organizace k dispozici značný lidský potenciál, tento potenciál nemusí být nutně využíván ve prospěch dosažení organizačních cílů, pokud se jej nepodaří přiměřeně zaktivizovat, a pokud se nepodaří minimalizovat bariéry jeho uplatnění, jimiž by tento potenciál mohl zůstat zablokován (Mateiciuc 2008).

Hodnocení lidského potenciálu by neměl management žádného podniku podceňovat a měl by mu věnovat velkou pozornost. Zhodnocení potenciálu může

managementu o zaměstnancích hodně říci. Například, co by měli vylepšit, na co se zaměřit, kde ubrat, kde přidat apod.

Hodnocení pracovníků probíhá na základě formuláře, který kromě základních dat zaměstnance obsahuje jeho specifické vlastnosti a možnosti. Je to shrnutí toho, na jaké pozici ve firmě pracuje, jaký má potenciál a jaké s ním má firma plány do budoucna. Nezbytností u těchto hodnocení je stanovení **kritických profesí** a hodnoty zaměstnanců pracujících na těchto pozicích – je potřeba specifikovat, kolik do daného pracovníka firma investovala a kolik může stát vyškolení jeho eventuálního nástupce. Pro některé pozice je stanovení nástupnictví problematické. Firma může například zjistit, že pro určitou pozici nemá ani krátkodobou náhradu. Hlavním přínosem hodnocení je stanovení **potenciálu zaměstnanců** jednotlivých oddělení a jejich další možnosti umístění v rámci firmy. Na základě analýzy a vyhodnocení informací lze rozhodovat o budoucím zařazení daného pracovníka (Sequensová a kol. 2005).

Podle výše uvedených autorů se také v rozvoji pracovních sil zaměřujeme na analýzu tří oblastí:

- **současnosti** (co pracovník umí, jakou má v současnosti pozici, jaké má předpoklady pro současnou pozici, jaké má jazykové schopnosti a mobilitu a jakým způsobem plní zadané úkoly),
- **potenciálu** (kam se může pracovník dostat v hierarchii firmy, jaké má firma se zaměstnancem záměry, možnosti budoucího zařazení na konkrétní pozici, určení oblastí, které musí zaměstnanec rozvíjet, aby splnil požadavky, spolu s časovým plánem, jakou podporu potřebuje ze stran managementu a firmy, jak se odborně vzdělává a co dělá pro svůj profesní rozvoj a jaká školení a tréninky jsou pro něj potřebné,
- **následnictví** (stanovuje se pro všechny klíčové pozice, které z nich je možné obsadit v rámci podniku z interních zdrojů, které pozice je potřeba zajišťovat externě, určuje se, jakým způsobem zatupovat klíčové a těžce nahraditelné pozice, stanovuje se, jakým způsobem a v jakém časovém horizontu připravovat pro tyto pozice nástupce)

Toto hodnocení lidského potenciálu organizace má smysl jednak pro samotného hodnoceného a jednak pro celou organizaci. Samotnému zaměstnanci jeho hodnocení pomáhá zjistit, v čem je dobrý, jakým směrem by se měl dále ubírat, nebo naopak v čem

má určité nedostatky, kterým by se měl do budoucna věnovat a snažit se je vylepšit například dalším vzděláváním. Pro hodnotitele, kterým bývá zpravidla personální manažer, zase poskytuje informace o tom, jak by měl dále postupovat, zda pro zaměstnance naplánovat nějaká další školení a vzdělávací kurzy, nebo zda je zaměstnanec výkonný, na správném místě a také jak aktivizovat jeho potenciál a věnovat se jeho dalšímu rozvoji.

2.4.3. Shrnutí teoretických poznatků

Jak už jsem napsala v úvodu, ve své práci se zabývám činností personální agentury, jak spolupracuje s firmami, zda je její výběr efektivní a zda se nějakým způsobem podílí na rozvoji lidského potenciálu. Zanalyzuji současný stav v personální agentuře a následně navrhomu nějaká opatření ke zlepšení. V teoretické části jsem se nejprve zabývala řízením lidských zdrojů, které je nesmírně důležitou součástí celého chodu firmy. V této podkapitole jsem rozebírala řízení lidských zdrojů obecně, jeho úlohu, účel, nárůst jeho významu a také rozvoj lidských zdrojů. Podle mého názoru je nezbytné zaměstnance správně vést a řídit, to znamená tak, aby bylo spokojené vedení firmy na straně jedné a zaměstnanci na straně druhé. Je třeba věnovat se potřebám a připomínkám zaměstnanců, věnovat dostatečnou pozornost péči o zaměstnance, správně je stimulovat, motivovat a následně správně hodnotit. Pokud jsou lidské zdroje správně řízeny a rozvíjeny, může firma obstát v dnešních, na požadavky náročném prostředí. Je totiž jasné, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací ve firmě a myslí pozitivně, budou podávat vyšší výkony a firmě se pak na základě této skutečnosti bude lépe dařit obstát na trhu.

Dále jsem rozebírala problematiku personální optimalizace od jejího pojetí, úrovně personální optimalizace, přístup k personální optimalizaci, až po samotné předvídání potřeby pracovníků, jejich získávání, správný výběr, adaptaci a následné hodnocení. V této podkapitole se teoreticky zaměřuji na důležitost výběru vhodného zaměstnance. V personální optimalizaci jde především o to, aby firma neměla zbytečně moc zaměstnanců, nebo naopak aby jich neměla příliš málo, zkrátka aby byl ve firmě vyvážený počet zaměstnanců, kteří zajistí plynulý a bezproblémový chod firmy.

Při získávání a výběru zaměstnanců je potřeba, aby se personalista na základě zjištěných skutečností rozhodl, jestli bude výhodnější získávat zaměstnance z vnitřních, nebo raději vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje mohou ušetřit čas a náročnou adaptaci

zaměstnance, naopak vnější zdroje mohou být zdrojem inovací a kreativity nových zaměstnanců. Je potřeba věnovat se také vhodné metodě výběru zaměstnanců, na co všechno je potřeba se zaměřit aj.

Neméně velkou pozornost by firma měla věnovat také adaptaci nového zaměstnance, protože jenom spokojený pracovník bude podávat vysoké výkony. Firma musí sledovat, jak se nový zaměstnanec ztotožnil s novým pracovním prostředím, zda mu vyhovují jeho kolegové, nebo naopak on vyhovuje jim, jak je schopný se učit novým věcem, pracovat v týmu a mnoho dalších skutečností, souvisejících s adaptací.

Velmi důležitou věcí je také správné ohodnocení výkonu zaměstnance, což také do jisté míry souvisí s výkonem celého podniku. Zaměstnanec musí cítit, že je za svůj výkon spravedlivě ohodnocen. Hodnocení provádí většinou personální manažer, zjišťuje, jak si zaměstnanec vede, co dělá špatně, čili kde je potřeba se dále vzdělávat a zdokonalovat, nebo v čem naopak vyniká. Všechny tyto činnosti se musí ve firmě dít pod zorným úhlem personální optimalizace.

V další podkapitole jsem věnovala pozornost pojetí lidského kapitálu a významu teorie lidského kapitálu. Investice do firemního vzdělávání a rozvíjení je v dnešní době skutečně důležitou součástí úspěchu firmy, protože jsou to jenom lidé, kteří jí tuto úspěšnost zařídí. Schopné a vzdělané lidi by dnes potřebovala a určitě chtěla získat každá firma.

Poslední část teoretických východisek byla věnována lidskému potenciálu, jeho vymezení, faktorům vymezujících úroveň lidského potenciálu a nakonec hodnocení potenciálu zaměstnanců. Lidský potenciál je v podstatě souhrn znalostí, dovedností a schopností, kterými disponují zaměstnanci firmy. Je v zájmu firmy, aby se snažila tento potenciál rozvíjet, neboť je tím nejcennějším aktivem firmy. Faktory vymezujícími úroveň lidského potenciálu jsou například již zmíněné schopnosti a dovednosti zaměstnanců, různé odborné postupy a firemní příručky, znalosti, které se předávají v rámci dané pozice z pracovníka na pracovníka (tzv. tiché znalosti) a podnikové klima, ve kterém zaměstnanec působí (firemní zvyky, kultura organizace). Jde o to, jak jsou lidé schopni se vypořádat s pracovními úkoly, jak k nim přistupují, zda disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi k jejich splnění. Jestliže zaměstnanci potřebnými znalostmi nedisponují, je potřeba podniknout opatření vedoucí k jejich rozvoji.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PERSONÁLNÍ AGENTURY

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala personální agenturu Start People s.r.o. se sídlem v Ostravě. Účelem mé práce je posoudit spolupráci personální agentury s firmami a také nakolik se personální agentura podílí na efektivnosti rozvoje lidského potenciálu organizací. V případě, že z výsledků analýzy vyplynou nějaké nedostatky, budu se snažit navrhnout nějaká opatření k řešení stávající situace.

3.1. Historie společnosti Start People s.r.o.

V roce 1991 byla založena společnost START CZ jako společný projekt československého a holandského ministerstva práce a sociálních věcí a holandské personální agentury START. Za dobu působení na území České republiky se rozrostla ze čtyř začínajících poboček na stávajících čtrnáct poboček. V roce 2003 byla společnost prodána českému managementu. O čtyři roky později byla získána holandskou skupinou United Service Group (USG) People a v témže roce byla přejmenována na Start People s.r.o. USG People poskytuje komplexní řešení zaměstnanosti spojená s agenturním zaměstnáváním a širokou škálu služeb na poli lidských zdrojů a zákaznické péče a prostřednictvím svých zaměstnanců na „správném místě“ se v samotném srdci organizace zaměřuje na umístování těch pravých talentů na ta pravá místa. Společnost Start People s.r.o. se stala také zakládajícím členem Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS).

3.2. Současná situace ve Start People s.r.o.

Jak jsem se již zmínila, Start People je součástí velké mezinárodní personálně poradenské skupiny USG People, která nabízí své služby v oblasti zprostředkování práce a poradenství ve 13 zemích Evropy s více než 1600 pobočkami. Start People představuje téměř 18 let zkušeností na českém trhu práce.

Jakožto jeden z čelních poskytovatelů personálně poradenských služeb se zaměřuje hlavně na *Personnel Recruitment* (výběr kandidátů na pozice středního a vyššího managementu), *Temporary Employment* (výběr kandidátů na manuální a dělnické profese), *Try and Hire* (tzv. zapůjčení zaměstnance od agentury), *Payroll*

(zpracování mzdové a personální agendy), poradenství v oblasti pracovního práva a jiné podpůrné aktivity související výhradně s problematikou společnosti. Cílem společnosti je poskytovat kompletní servis, šitý na míru specifickým potřebám klienta a zároveň podmínkám okolního prostředí jeho činnosti. Kromě České republiky společnost Start People působí ještě v Nizozemí, Belgii, na Slovensku, ve Francii, Itálii, Německu a v Polsku.

3.3. Vize, cíle, poslání a principy společnosti

Vizí společnosti je být hlavním partnerem pro řízení pracovních vztahů mezi lidmi a organizacemi, ve všech etapách jejich životní cesty a umožnit jim plně realizovat jejich ambice. Start People nabízí práci pro kohokoliv – umožňuje lidem zlepšit život a kariérní perspektivu uchazečů, dále nabízí flexibilitu v zaměstnávání všem společností – pomáhá jim s kontrolou nákladů, čímž dává možnost soustředit se na jejich hlavní činnost podnikání. Start People usiluje o to, stát se stabilní součástí českého TOP 3 v oblasti zaměstnávání a lidských zdrojů – na poli umístěných agenturních pracovníků a kvality poskytovaných služeb.

Základními principy společnosti Start People s.r.o. jsou:

- ***partnership*** – snaha o vytváření celoživotní spolupráce,
- ***people*** – respektování osobnosti jako takové a vítání odlišnosti,
- ***progress*** – pokrok díky inovacím,
- ***passion*** – pracovat s nadšením,
- ***performance*** – povzbuzovat výkon,
- ***participation*** – snaha aktivně se účastnit a tvořit komunitu.

3.4. Nabídka služeb personální agentury Start People s.r.o.

Start People dbá na nejvyšší kvalitu služeb a léta vytyčuje standardy kvality péče o klienta. Je profesionálním partnerem v podnikání a satisfakcí je spokojenost jejich klientů. V případě zaměstnávání to není v komplikovaných informačních systémech, ale jen na zaměstnancích **Start People** - na jejich práci nejvíce závisí kvalita. Společnost je článkem pojícím její klienty a zaměstnance, proto se stará o zájmy obou stran. Snaží se dodržovat prosté pravidlo: nejvyšší kvalita znamená zaměstnávání

takových zaměstnanců, kteří dobře, angažovaně a pečlivě provádějí svou práci pro zaměstnavatele.

Společnost poskytuje svým klientům široké spektrum služeb. Od všeobecného zaměstnávání, přes specializované umísťování, až po profesionální oblast:

- **Všeobecné zaměstnávání** – společnost je aktivní na poli všeobecného zaměstnávání již po několik desetiletí. Zajišťuje rychlá a flexibilní řešení pro uchazeče hledající zaměstnání, stejně jako pro společnosti hledající zaměstnance. Poskytuje služby pokrývající veškeré oblasti (např. stavebnictví, strojírenství, výroba, doprava, logistika).
- **Specializované umísťování** – mimo všeobecné zaměstnávání zajišťuje společnost širokou škálu specializovaných flexibilních řešení. Pokrývá oblasti například v administrativě, finančním sektoru, a technické oblasti.
- **Profesionální oblast** – tento segment je aktivní ve vyhledávání a podpoře vysoce kvalifikovaných specialistů v oblastech jako je stavebnictví, strojírenství, chemický a petrochemický průmysl, telekomunikace, IT, marketing a komunikace, lidské zdroje či právní a finanční sektor.

3.5. Organizace a řízení

Ve společnosti Start People s.r.o. v Ostravě jsou v současné době zaměstnáni tři zaměstnanci. Jedná se o manažerku pobočky (*branch manager*) a o dva personální konzultanty (*human resources consultant*).

Náplní práce manažerky pobočky je vyhledávání nových obchodních příležitostí, komunikace s klienty, prezentace společnosti, podávání zpráv (*reporting*) vedení do centrálního sídla společnosti v zahraničí, účast na pravidelných schůzkách manažerů poboček (*branch meeting*), akvizice nových činností a dohlížení na celkový chod pobočky, rozdělování činností mezi zaměstnance, kontrolní činnost aj.

Náplní práce personálních konzultantů je personální poradenství pro klienty, vedení pohovorů, výběr vhodných kandidátů, účast na výběrových řízeních u klientů, jednání s personálními odděleními klientů, školení a vedení nově příchozích zaměstnanců, rozvoj vztahů se stávajícími klienty, aktivní vyhledávání nových kandidátů, akviziční činnost, zadávání inzerce a registrace uchazečů, administrativní

činnost, práce s interní databází uchazečů o zaměstnání, zpracování CV kandidátů, pravidelné týdenní podávání zpráv manažerce pobočky aj.

3.6. Hospodaření agentury Start People v letech 2007-2008

Tab. 3-1 Hospodaření za rok 2007

	Náklady	Výnosy	Zisk
1. čtvrtletí	390.000	2.160.000	1.770.000
2. čtvrtletí	411.000	2.670.000	2.259.000
3. čtvrtletí	435.000	2.250.000	1.815.000
4. čtvrtletí	420.000	2.400.000	1.980.000
Celkem	1.656.000	9.480.000	7.824.000

Tab.3-2 Hospodaření za rok 2008

	Náklady	Výnosy	Zisk
1. čtvrtletí	456.000	3.750.000	3.294.000
2. čtvrtletí	495.000	3.960.000	3.465.000
3. čtvrtletí	780.000	4.140.000	3.360.000
4. čtvrtletí	650.000	2.550.000	1.900.000
Celkem	2.381.000	14.400.000	12.019.000

V roce 2008 se ve 3. a 4. čtvrtletí výrazně zvýšily náklady, což bylo dáno rozšiřováním pobočky o nové prostory (rekonstrukce prostor + nákup nábytku + technické vybavení + pronájem nových prostor). Ve 4. čtvrtletí také došlo k rozvázání smlouvy s jedním významným klientem, proto výrazně poklesly zisky.

4. ANALÝZA EFEKTIVNOSTI ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACÍ PROSTŘEDNICTVÍM PERSONÁLNÍ AGENTURY

4.1. Specifikace předmětu analýzy

Pokud firma disponuje schopnými lidmi, dá se o nich mluvit jako o nejcennějším kapitálu, který firma vlastní. To, co v dnešní dynamicky se rozvíjející době firmě umožní dosáhnout cílů, které si stanovila a naplnit její vizi, je maximální využití lidského potenciálu organizace.

Analýza je zaměřena na zjištění toho, jak probíhá profesionální spolupráce mezi personální agenturou Start People a vybranými organizacemi. Jak se agentura podílí na rozvoji lidského potenciálu těchto organizací. A pokud se na tomto rozvoji podílí, tak jak je to pro firmy a pro agenturu efektivní. Jestliže v práci personální agentury shledám nějaké nedostatky, pokusím se v závěru práce navrhnout nějaká opatření ke zlepšení.

Výzkumnou otázkou je: Podílí se personální agentura Start People na rozvoji lidského potenciálu vybraných organizací, a jestli ano, tak jakým způsobem? Mají firmy o spolupráci zájem, a pokud ano, tak v jaké oblasti?

4.2. Postup analýzy a výběr zkoumaných organizací

K analyzování současného stavu v personální agentuře Start People jsem si vybrala deset firem spolupracujících s touto agenturou. Sestavila jsem dotazník zaměřený na posouzení úrovně pracovníků najatých personální agenturou. V dotazníku se zaměřuji na to, jak jsou tyto firmy spokojeny s prací personální agentury, zda se agenturou najatí zaměstnanci dobře adaptují, jak se je firmy snaží motivovat, v kolika případech si je firmy ponechají pro jejich kvalitu, zda budoucí zaměstnance agentury nějak vzdělávají a školí a také zda firmy umožňují agenturou zprostředkovaným zaměstnancům dále se profesionálně a osobně rozvíjet.

Pro vyplnění dotazníku a spolupráci jsem firmy vybírala z databáze agentury zcela náhodně. Jde o společnosti, které s personální agenturou řeší pouze nábor a přijímání pracovníků na pozice středního a vyššího managementu, či specialisty

zaměřené na různé obory, dále o firmy, které po agentuře vyžadují pouze hledání dělnických pozic a naposled o firmy, které požadují kombinaci obou náborů.

Na základě informací získaných z průzkumu vyhodnotím stávající situaci personální agentury a poté se ještě zaměřím na několik vybraných firem, kde provedu analýzu konkrétní spolupráce s agenturou a navrhnu další postup řešení, který by přispěl k rozvoji lidského potenciálu organizací prostřednictvím této agentury.

4.3. Použité metody analýzy

Pro získání veškerých informací a podkladů jsem k posouzení efektivnosti rozvoje lidského potenciálu pomocí personální agentury Start People zvolila tyto metody:

- **Dotazník na posouzení úrovně agenturou zprostředkovaných pracovníků**, který je zaměřen na získání informací o spolupráci firem s personální agenturou Start People, zda jsou firmy spokojené s prací personální agentury, na kolik jsou schopni agenturou zprostředkovaní zaměstnanci adaptace, zapracování se a dalšího rozvoje, také zda a čím jsou motivováni a jak si vedou v hodnocení celofiremní kvality práce.
- **Rozhovor** s manažerkou personální agentury a s konzultantkou personální agentury, které mi ochotně poskytly veškeré podrobné informace o postupech a praktikách personální agentury vůči firmám, se kterými spolupracují.
- **Analýzu dostupných dokumentů** získaných v personální agentuře, které mi sloužily například k představení a charakteristice agentury, dále k zjištění, s jakými firmami agentura spolupracuje a jaké má povinnosti vůči těmto firmám.

4.4. Výsledky analýzy

Analýzou všech dokumentů, rozhovorem s konzultantkou agentury i vyhodnocením dotazníkového šetření jsem dospěla k výsledkům, na základě kterých v závěru práce doporučím opatření vedoucí ke zlepšení stávající situace. V této části jsem hodnotila celkovou úroveň personální agentury, co se týče služeb poskytovaných firmám i zaměstnancům.

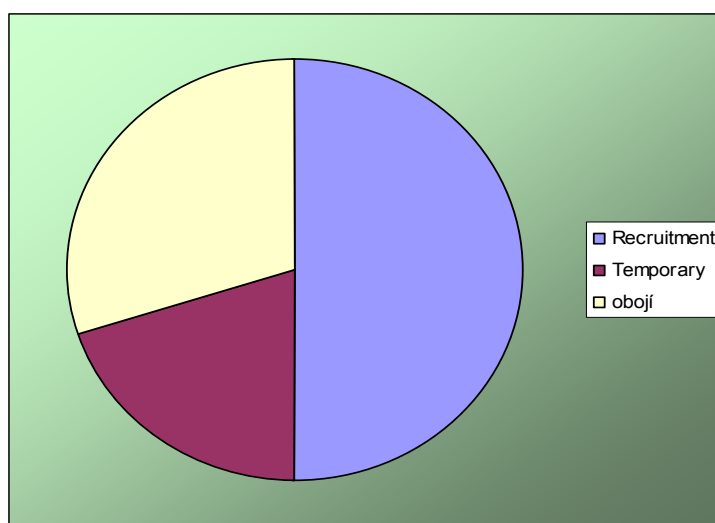
Většina firem si dnes již uvědomuje důležitost vzdělávání a další profesní rozvoj svých zaměstnanců, které mohou řešit buď na základě externí spolupráce (např.

personální agentury, školicí střediska aj.), nebo interním firemním vzděláváním, kde mají k dispozici školitele a mentory z řad zaměstnanců anebo se vzdělávání může provádět kombinací obojího. Je pouze na společnostech, kterou cestu si zvolí. Každá má své výhody i nevýhody. Výhodou externí spolupráce je např. ušetření času spojených s plánováním školení a tréninků a výběrem vhodného školitele, mentora či kouče aj., naopak vzdělávání interní formou ušetří náklady na zprostředkování spolupráce s externími společnostmi.

4.4.1. Služby poskytované personální agenturou

Na základě průzkumu jsem zjistila, že firmy spolupracující s agenturou Start People, spolupracují ve většině případů také s jinými personálními agenturami. Je to dáno tím, že každá personální agentura není schopna poskytnout firmě takového zaměstnance, kterého právě potřebuje. Některé agentury se specializují pouze na hledání vyšších firemních pozic, některé naopak pouze na dělnická místa. Personální agentura nabízí hledání nových kandidátů na vyšší i dělnické pozice.

Obr. 4-1 Služby poskytované personální agenturou



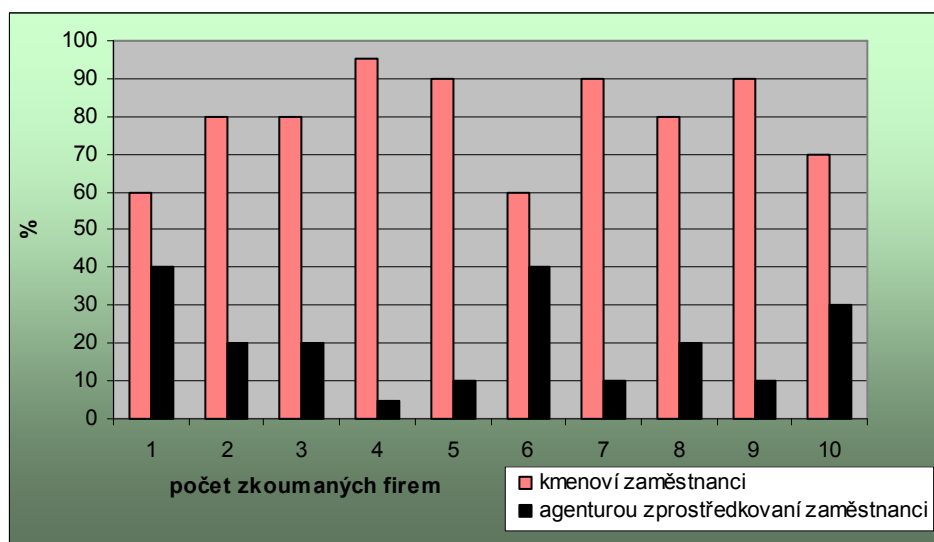
Po diskuzi s vybranými firmami vyplynulo, že po agentuře Start People vyžadují z 50% hledání kandidátů na vyšší pozice, což je dáno spokojeností s výběrem pracovníka. Pro firmu je vypsání výběrového řízení a samotný výběr vhodného kandidáta velmi časově náročný, proto raději svěří tuto činnost personální agentuře, která provede selekci vhodných kandidátů na pracovní pozici a pak firmě pošle pouze dva nebo tři kandidáty, z nichž si sama snáze vybere nejlepšího. Většina firem je s výběrem pracovníků na vyšší pozice velmi spokojena a takoví kandidáti se ihned

po zkušební době stávají ve velkém počtu případů kmenovými zaměstnanci firmy. Jsou také relativně spokojeny s výběrem pracovníků na dělnické pozice. V tomto případě jde zase například o krátkodobé zaměstnávání (sezónní, pro účast na projektu aj.). Pro firmu je mnohem snadnější zadat výběr takovýchto pracovníků personální agentuře, která vyřeší všechny potřebné náležitosti a v ten den, na který firma dělníky potřebuje, je bude mít.

4.4.2. Poměr kmenových a agenturou zprostředkovaných zaměstnanců

V průzkumu mně také zajímalo, kolik je v hodnocených firmách kmenových zaměstnanců a kolik pracovníků si najímají přes personální agenturu.

Obr. 4-2 Poměr kmenových a agenturou zprostředkovaných zaměstnanců



Z grafu vyplývá, že všechny firmy bez výjimky mají mnohem větší počet svých kmenových zaměstnanců oproti zprostředkovaným agenturou. Kmenoví zaměstnanci jsou ve firmě zaměstnáváni na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou. Bývají to lidé, zaměstnaní ve firmě od jejího založení, s bohatými znalostmi i zkušenostmi, kteří jsou pro firmu nepostradatelní, a chce si je za každou cenu udržet. Tzv. „outsourcovaní zaměstnanci“ jsou ale pro firmy také potřební, i když ne v takové míře. Najímají si je přes personální agentury pro některé těžko obsaditelné manuální a dělnické profese, nebo také tímto způsobem řeší zvýšenou potřebu pracovníků v sezóně, nebo náhlý nárůst zakázek, na jejichž zrealizování firmě kmenoví zaměstnanci nestačí. Dále se tímto způsobem může řešit i záskok za dlouhodobě nemocného zaměstnance.

4.4.3. Výhody spolupráce s personální agenturou

Hlavními výhodami *outsourcingu* je jednak zjednodušení a přenos rutinních záležitostí oddělení lidských zdrojů na externí agenturu a jednak řešení problémů typu nedostatek kvalifikovaných pracovníků a hledání nových zdrojů aj. Další výhodou je například soustředění se oddělení lidských zdrojů na strategické oblasti, podporu managementu a skutečného řízení. Stejně důležitá je také flexibilita a fakt, že dojde k ušetření nákladů na mzdy specialistů zajišťujících nábor a výběr kvalifikovaných i nekvalifikovaných pracovních sil.

Firmy spolupracující s agenturou Start People spatřují výhodu hlavně v selekci vhodných kandidátů. Jde především o ušetření času s náročným výběrem ze spousty životopisů, pohovorováním jednotlivých kandidátů a složitým zjišťováním uchazečových způsobilostí, schopností, znalostí a dovedností. Pochvalují si také omezení náročnosti vedení personální a mzdové agendy. Personální agentura vede veškerou tuto agendu místo firmy, což vede k ušetření času. Nemusí se starat o vyměření mezd agenturou zprostředkovaným zaměstnancům, o jejich výplatní pásky, nemocenskou aj. Také propouštění těchto zaměstnanců je mnohem jednodušší, neboť jim firma nemusí vyplácet odstupné. Při zaměstnávání cizinců se agentura stará o zajištění pracovního povolení a ubytování.

4.4.4. Spolupráce v oblasti vzdělávání

Všechny firmy spolupracují s agenturou dlouhodobě. Liší se pouze v tom, zda společnosti žádají průběžnou spolupráci, či pouze nárazovou. Průběžně spolupracují s agenturou jenom ty firmy, které se zaměřují na získávání pracovníků na dělnické pozice. Pokud se jedná o hledání vhodných kandidátů na vyšší pozice, jde pouze o nárazové zaměstnávání.

Když jsem zjišťovala, zda se agentura nějakým způsobem podílí na vzdělávání a školení zaměstnanců, dopátrala jsem se v naprosté většině případů k neúspěchu. Jediné školení, které agentura pro zaměstnance provádí, je úvodní bezpečnostní školení. Na tuto oblast se bude potřeba zaměřit v návrhové části práce.

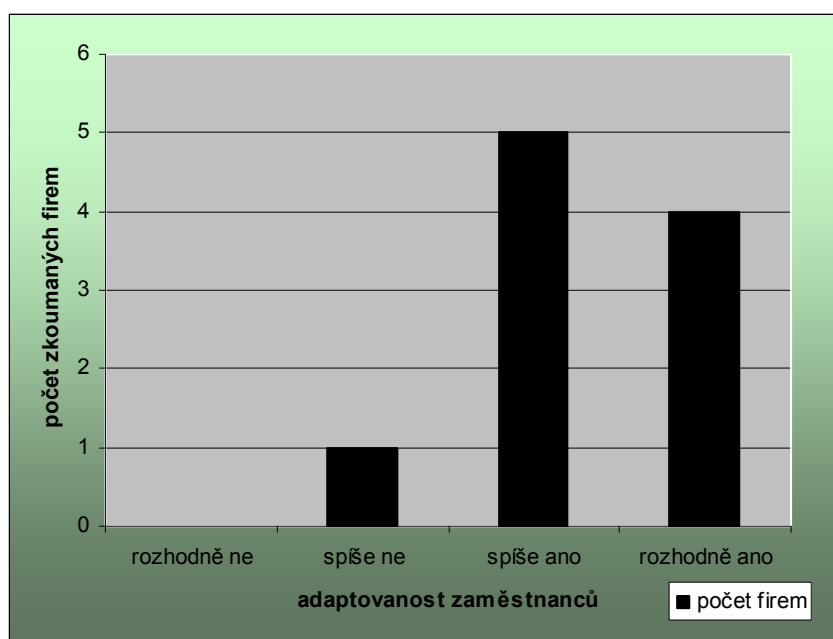
Některé firmy požadují po agentuře specifické praktiky testování. U cizinců se může jednat například o úroveň znalostní českého jazyka, v rámci dělnických profesí téměř žádné speciální testování není požadováno a u středních a vyšších pozic se jedná

o jazykové testy, PC znalosti, nebo speciální testování podle příslušné poptávané funkce (např. znalost chemických látek, znalosti v oblasti účetnictví, elektroniky aj.).

4.4.5. Motivace a adaptace agenturou zprostředkovaných zaměstnanců

U vybraných firem mě také zajímalo, jak jsou agenturou zprostředkovaní zaměstnanci adaptabilní v novém pracovním prostředí.

Obr. 4-3 Adaptovanost agenturou zprostředkovaných pracovníků



Firmy ve většině případů shledávají tyto zaměstnance velmi dobře adaptabilní. Co se týče dělnických profesí, jsou na tom oproti vyšším pozicím hůře. Zaměstnanci přijatí na vyšší pozice jsou lépe adaptabilní, lépe vychází s kolektivem, ztotožňují se s firemní kulturou a podílejí se na jejím vytváření, také dosahují lepších výsledků v hodnocení a jsou ochotnější se dále rozvíjet a vzdělávat. Některé firmy shledaly zaměstnance přijaté na nižší pozice přes personální agenturu jako pracovníky s nedostatečnou úrovní znalostí, kteří se nedokážou učit novým věcem, jsou nedisciplinovaní aj. Pokud jde o zaměstnávání cizinců (ve velké většině obyvatelé východních zemí), zjistíme, že se ve firmě dokážou výborně adaptovat, jsou velmi pracovití. Jediným nedostatkem je jazyková bariéra, která by se dala odstranit navštěvováním kurzů českého jazyka.

Mít spokojené zaměstnance by měl být jeden z prioritních cílů organizace, neboť jenom spokojení zaměstnanci dokáží efektivně plnit cíle organizace. Firmy

se snaží zaměstnance všemi možnými způsoby motivovat, tzn. peněžitými i nepeněžitými odměnami. Vedle toho, že bude zaměstnanec dostatečně finančně ohodnocen, je stejně důležitý fakt, že potřebuje uznání od druhých, ocenění za svou snahu a cítí také potřebu osobního i kariérního růstu. Jak jsem se dozvěděla z průzkumu, vybrané firmy poskytují agenturou zprostředkovaným zaměstnancům stejné výhody, jako svým kmenovým zaměstnancům. Systém motivačních faktorů se samozřejmě odvíjí od toho, na kterou pozici byl pracovník přijat.

Jako nečastější faktory, jimiž firmy motivují své zaměstnance, bývají uváděny:

- příspěvky na stravování,
- příspěvky na dopravu,
- pro dělnické profese nabízí pracovní obuv a oděvy,
- rizikové příplatky,
- výkonnostní odměny,
- navýšení platu po zkušební době,
- jazykové kurzy,
- vzdělávací a školicí programy,
- 13. a 14. plat,
- služební automobil, telefon, notebook,
- zahraniční služební cesty,
- docházkové bonusy.

4.4.6. Možnost rozvoje agenturou zprostředkovaných zaměstnanců

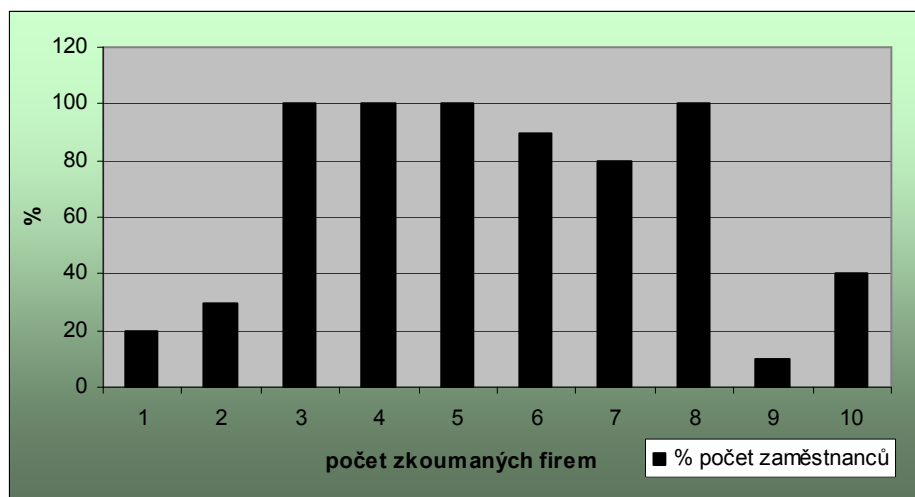
Z mého průzkumu vyplývá, že u vybraných firem ve většině případů setrvávají zaměstnanci déle než jeden rok. Pouze u dvou firem bylo zjištěno, že pracovníci odcházejí po čtvrt roce, nebo po půl roce. Takto krátkodobě zaměstnaní lidé většinou vykonávají pouze dělnické profese. Při zjišťování skutečnosti, zda zaměstnancům na dělnických postech firmy dávají možnost profesní růstu, či samotní zaměstnanci mají o jejich osobní rozvoj a růst zájem, jsem došla k závěru, že tomu tak není ani v jednom, ani ve druhém případě. U dělnických profesí dochází velmi často k velké fluktuaci. Naopak pokud společnosti zaměstnají agenturou zprostředkované zaměstnance

na střední a vyšší pozice, po zkušební době se většinou stávají zaměstnanci kmenovými a těmto je téměř vždy umožněn kariérní růst, mohou navštěvovat různé vzdělávací programy, jazykové kurzy atd. Také pracovníci projevují aktivní zájem o svůj profesní růst a rozvoj. Je to dáno určitě faktem, že vzdělanější lidé mívají větší ambice, mají zájem o učení se nových věcí, jsou častěji vystaveni novým pracovním výzvám, jsou ochotni za práci cestovat a podnikat služební cesty třeba i do zahraničí.

4.4.7. Hodnocení kvality práce agenturou zprostředkovaných zaměstnanců a další spolupráce firem s personální agenturou

Když jsem vybraným firmám pokládala otázku, jak se agenturou zprostředkovaní zaměstnanci umísťují v celofiremním hodnocení kvality práce, dostalo se mi stejné odpovědi. Většina zaměstnanců najatých agenturou se umístí stejně jako kmenoví zaměstnanci. V kvalitě práce tedy zaměstnavatelé neshledávají přílišné rozdíly, pokud jde o zaměstnance na středních a vyšších pozicích. U dělnických profesí se názory firem rozcházejí. Některé jsou s dělníky velmi spokojeny a tvrdí o nich, že jsou velice disciplinovaní, pracovití a výkonní. Naopak jiné hovoří o pracovnících najatých přes agenturu jako o velice nespolehlivé, nezodpovědné a nevýkonné síle. Pro větší představu jsem vytvořila graf, který zobrazuje, v kolika případech si firmy nechávají zaměstnance přijatého přes personální agenturu pro jeho kvalitní výkon.

Obr. 4-4 Počet zaměstnanců, které si firmy pro jejich kvalitu ponechají



Jak jsem se již zmínila, je většina firem s prací agenturou najatých zaměstnanců spokojena. U společností, které si ponechávají všechny zaměstnance, jde především o najímání lidí na střední a vyšší pozice. Ty firmy, které si pracovníky nechávají pouze

z 20 či 30 %, hledají spíše pracovníky pro sezónní zaměstnání, či na jednorázovou zakázku.

Co se týče spolupráce firem s personální agenturou Start People, je ve velkém počtu případů absolutně bez výhrad, tzn., že jim agentura vychází ve všem vstříc, jsou spokojeni se selekcí vhodných kandidátů apod. Pouze jedna firma je s úrovní služeb nespokojena a spatřuje v ní určité rezervy, neboť jí personální agentura najala velmi nekvalitní a nespolehlivé zaměstnance. Několik společností tvrdí, že spolupráce je dobrá, ale mají k ní nějaké drobné výhrady, jako jsou například zřídka problémy při výpočtu mezd a docházek, nebo jde o nedostatečné splnění poptávky aj.

Při zjišťování toho, zda firmy plánují do budoucna nějakou další nebo širší spolupráci s agenturou se mi dostalo různých odpovědí. Tři společnosti odpověděly, že spolupráce s personální agenturou bude stejná jako v minulých letech, tzn., že se bude týkat pouze výběru a náboru zaměstnanců a další aktivity s agenturou rozvíjet nechtějí a nebudou. Některé firmy zase chtějí rozšířit spolupráci o najímání pracovníků na sezónní zaměstnávání, nebo chtějí, aby jim agentura nabízela více pracovníků na střední a vyšší pozice. Existují i společnosti, které by s personální agenturou rády úzce spolupracovaly, například by jim vyhovovalo, kdyby personální agentura nabízela i nějaké školicí a vzdělávací programy (např. jazykové kurzy, vzdělávací programy zaměřené na technické dovednosti apod.), nebo s nimi spolupracovala v oblasti kariérového poradenství a v konzultaci pracovního adaptačního procesu.

4.5. Výsledky analýzy posouzení efektivnosti rozvoje lidského potenciálu prostřednictvím personální agentury

Po vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění úrovně spolupráce mezi agenturou a řadou firem, jsem si vybrala 3 konkrétní, ve kterých zkoumám, jakým způsobem s nimi agentura spolupracuje, jaké jsou povinnosti agentury vůči firmě a naopak, v jakých oblastech spolupracují, co je náplní práce personální agentury a jestli se nějakým způsobem podílí na rozvoji lidského potenciálu a pokud ano, tak do jaké míry je to pro firmu efektivní.

4.5.1. Spolupráce personální agentury Start People se společností A

Firma A je v dnešní době jedním z předních světových výrobců velmi kvalitní spotřebitelské elektroniky. Byla založena v roce 1925 v Dánsku. Zabývá se výrobou jedinečných druhů televizorů, reproduktorových soustav, telefonů a hudebních systémů. Všechny tyto produkty jsou unikátní jak designem a volbou materiálu, tak i vysoce kvalitním zvukem a obrazem.

Česká republika je první místem, kam dánská společnost přichází s výrobou. Sídlo má v Kopřivnici a zaměstnává asi 250 zaměstnanců. Základním programem výroby v ČR je montáž produktů. V červnu 2006 u nás zahájila realizaci nového projektu v oblasti výzkumu a vývoje, proto nadále hledá asi 70 odborníků, kteří jsou schopní, mají nápady, dávku entuziasmu, chuť podílet se na vývoji nových produktů a chtějí dosáhnout vysokých cílů. Odborníci se zabývají jak údržbou a modernizací stávajících produktů, tak i vývojem nových. Návrhy přicházejí z Dánska a v ČR jsou dále rozvíjeny a rozpracovávány. Jedná se každodenní komunikaci a spolupráci mezi dánskými a českými specialisty. Pracuje se v týmech, odborníci v oblasti strojní a elektro společně rozhodují o dalších postupech. Nové pracovníky vždy zaškolují také dánští experti.

Týmová práce je také základem **firemní kultury**. Dánští a čeští specialisté úzce spolupracují a dánští kolegové předávají českých své znalosti, zkušenosti a výrazně se podílejí na budování organizační kultury. Dánská kultura se vyznačuje velkým nadšením pro práci, hrdostí na produkty, velmi přátelským prostředím a velkou péčí o své zaměstnance. Pro společnost znamenají lidé největší úspěch. Zaměstnanci mají možnost růst a realizovat se a zároveň se učí přebírat odpovědnost za svou práci. Základem je, že svými nápady přispívají k dobrému chodu podniku, ke všem je přístupováno zodpovědně a případné potíže nebo nedorozumění bývají diskutovány na pravidelných schůzkách.

Důležitým firemním cílem je **sestavení a udržení si týmu talentů a odborníků**. Společnost totiž považuje talenty za nezbytnou součást dnešního rozvoje moderních technologií. Projekty vyžadují neustálou komunikaci mezi specialisty, což je způsob jak využít individuální potenciál.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá ve firmě A interní i externí formou. Přebírají zkušenosti a znalosti od kolegů z ČR i Dánska. Vzdelávání a školení by mělo reagovat

na individuální potřeby manažerů i zaměstnanců a mělo by být navázáno na cíle společnosti. Firma A provádí se zaměstnanci pravidelná hodnocení, ve kterých se vedení i zaměstnanci mají možnost vyjádřit k vývoji dosavadních znalostí a zkušeností a společně se pak nadefinují cesty dalšího rozvoje.

S personální agenturou Start People s.r.o. začala firma A spolupracovat v roce 2006 a to pouze na bázi dočasného (*temporary*) zaměstnávání. V té době agentura vyhrála výběrové řízení na pozici hlavního dodavatele pracovních sil. Byla sepsána **smlouva o zprostředkování** s přesnými pravidly spolupráce mezi agenturou a firmou A. Důležitými body smlouvy jsou např.:

- **cena za zprostředkované služby** – je stanovena koeficientem ve výši 1,7 za každou odpracovanou hodinu agenturou zprostředkovaným zaměstnancem (v případě, že hrubá hodinová mzda pracovníka je 100 Kč/hod, agentura si za své služby fakturuje částku ve výši 170 Kč/hod),
- **lhůta dodání pracovníků** – tato část smlouvy se zabývá dodáním požadovaného množství pracovníků v předem stanovené lhůtě. V případě, že by agentura opakovaně nebyla schopna plnit objednávky svých klientů, má firma A možnost okamžitě odstoupit od smlouvy,
- **dobu dočasného přidělení agenturou zprostředkovaných zaměstnanců** – smlouva ošetřuje, na jak dlouhou dobu se smlouvy se zaměstnanci budou sepsávat. Pravidlem je, že smlouva s takovýmto pracovníkem se podepisuje vždy na dobu určitou, což jsou 3 kalendářní měsíce. V případě, že firma A má dále o zaměstnance zájem, smlouva se opět prodlouží o 3 kalendářní měsíce. Po půl roce si firma může převést zaměstnance do kmenového stavu, pokud má zájem dříve, je povinna agentuře zaplatit poplatek ve výši 200% hrubé měsíční mzdy konkrétního zaměstnance.

Pokud se jedná o **dočasné** (*temporary*) zaměstnávání má agentura vůči svým klientům určité **povinnosti**, které jsem sepsala do několika bodů:

- stanovení profilu vhodných kandidátů,
- absolvování osobních pohovorů s potenciálními uchazeči o zaměstnání (zjištění míry kvalifikace kandidáta, osobnostního profilu, úrovně dosaženého vzdělání, cílů do budoucna atd.),
- výběr nejlepšího uchazeče na stanovenou pozici,

- sepsání pracovní smlouvy s daným uchazečem o zaměstnání,
- poučení zaměstnance o jeho povinnostech týkajících se nástupu a výkonu zaměstnání,
- seznámení s prostředím firmy A + vstupní zaškolení pracovníka (školení o bezpečnosti práce na pracovišti),
- zavedení zaměstnance do interní databáze personální agentury Start People,
- povinnosti agentury jako zaměstnavatele (vedení účetní a mzdové agendy, což znamená např. vyplácení mezd a nemocenských dávek, přihlášení zaměstnance u zdravotní pojišťovny + odvádění pojistného, účast na důchodovém pojištění zaměstnance, vystavení různých potvrzení pro účely úřadu práce a jiných institucí atd.).

Aktuálně firma A zaměstnává mezi 30 a 40 agenturou zprostředkovaných pracovníků. Jedná se pouze o dělnické profese, proto si je do svého kmenového stavu nepřevádí a dlouhodobě využívá možnosti prodlužování pracovních smluv v rámci agentury.

Vzhledem ke skutečnosti, že je firma A dlouhodobě spokojena se službami personální agentury Start People v oblasti dočasného (*temporary*) zaměstnávání, rozhodlo její vedení o rozšíření spolupráce v oblasti **recruitmentu**, což znamená vyhledávání a selektování kandidátů na pozice středního a vyššího managementu. Přes agenturu v minulosti hledala uchazeče např. na pozici: CELNÍ DEKLARANT, REFERENT CONTROLLINGU, SPECIALISTA V OBLASTI LOGISTIKY, HLAVNÍ ÚČETNÍ aj.

Oblast výběru a náboru kandidátů na střední a vyšší pozice je ošetřena rámcovou **recruitmentovou smlouvou**, v níž jsou specifikovány fakturační ceny za obsazené pozice (střední management – 150 až 200% hrubého nástupního platu uchazeče, top management – 200 až 300% hrubého nástupního platu uchazeče).

V oblasti **recruitmentu** byla firma A rovněž velmi spokojena a spolupráce s agenturou se velmi osvědčila. Firma A už obsadila mnoho žádaných pozic právě touto formou. Ve velké míře se na úspěchu této metody výběru podílí také úspora času při vyhledávání a zdlouhavém průběhu pohovorů, kterou firma A může využít např. k tvorbě nových strategií, vytyčování nových cílů, zlepšení péče o své zaměstnance aj. Firma se rozhodla spolupracovat s agenturou i do budoucna. Kromě jiného je to dáno

faktem, že v současné době se personální oddělení firmy A skládá pouze z jednoho personalisty a HR specialisty. Je tedy nereálné, aby společnost výběrová řízení vedla bez pomoci personální agentury.

Jelikož agentura nabízí pouze služby týkající se zprostředkování práce pro klienta a následné vedení mzdové a personální agendy, spolupráce v oblasti **rozvoje lidského potenciálu**, formou vzdělávání, tréninků, různých školení a poradenství není v současnosti možná. Pokud by se ale agentura do budoucna rozhodla realizovat nějaké vzdělávací a školicí kurzy, kariérové poradenství a jiné podobné aktivity ve spolupráci s vzdělávacími agenturami, jazykovými institucemi a poradenskými společnostmi, firma A by souhlasila s možností další spolupráce v oblasti rozvoje dovedností, znalostí a zkušeností svých zaměstnanců. Protože společnost vznikla v Dánsku a expandovala na český trh, je nezbytná denní komunikace v cizím jazyce (požadují znalost anglického jazyka). Proto se domnívám, že by zajisté uvítala poskytování intenzivních jazykových kurzů pro své zaměstnance. Také školení v rámci týmové práce by bylo pro společnost velmi výhodné a zajímavé, neboť týmová práce je základem a nosným pilířem firemní kultury.

4.5.2. Spolupráce personální agentury Start People se společností B

Jedná se o přední světovou firmu, která poskytuje technologie pro energetiku a automatizaci, které zvyšují výkonnost při současném snížení dopadu na životní prostředí. Společnost zaměstnává více než 120 000 zaměstnanců ve více než 100 zemích světa. V ČR působí od roku 1970 a zaměstnává zde okolo 2 500 zaměstnanců. Specializuje se zde na pět oblastí podnikání. Jedná se o výrobky pro energetiku, systémy pro energetiku, výrobky pro automatizaci, průmyslovou automatizaci a robotiku.

Silnou stránkou společnosti je fakt, že umožňuje všem svým zákazníkům přístup ke kompletní nabídce, ať už nakupují přímo u zdroje, nebo prostřednictvím distributorů, velkoobchodů nebo dalších partnerů. **Posláním** společnosti je **zvyšování výkonnosti** (pomoc zákazníkům zvýšit svou provozní výkonnost, spolehlivost přenosových sítí a produktivita, zároveň však snížení negativního dopadu na životní prostředí). Zakládá si na **podpoře inovací** (inovace a kvalita firemních systémů a služeb jsou a do budoucna také budou klíčovými vlastnostmi všech výrobků), **vyhledávání a udržení si talentů** (snaha o vyhledávání velmi schopných a proaktivních

zaměstnanců, kteří jsou flexibilní, ochotni vycestovat za atraktivní prací do zahraničí aj.), **zodpovědném jednání** (jádreem veškerých firemních činností je udržitelný rozvoj a důraz na dodržování etiky podnikání).

Vizí společnosti je, že jako jedna z významných elektroinženýrských společností pomáhá svým klientům efektivně využít elektrickou energii, zvyšovat produktivitu v průmyslu a snižovat negativní dopad všech činností na životní prostředí cestou udržitelného rozvoje. Hodnoty firmy tvoří tři základní pilíře: zodpovědnost, respekt a odhodlání. Co se týče **zodpovědnosti**, zaměstnanci musí být schopni ji převzít sami na sebe, odpovědně přistupovat k jejich vlastnímu profesnímu rozvoji a dodržovat firemní strategii, přísně dodržovat pravidla, odvádět profesionální práci a být iniciativní. **Respektem** se myslí rovnocenný přístup ke všem zaměstnancům a respektování kulturních rozdílů, snaha diskutovat, naslouchat a porozumět problémům druhých, podnítit ostatní k přemýšlení, čestně jednat a projevovat osobní zájem o své kolegy a o prostředí jako celek. **Odhodlání** jednat tak, aby to bylo prospěšné pro všechny zainteresované strany, být inovativní, efektivní pro společnost tzn. usilovat o co nejlepší výsledek pro firmu i sám pro sebe a přijmout a splnit závazek. Firma si také velmi zakládá na **etice podnikání**.

Spolupráce s personální agenturou trvá dlouhodobě od roku 2001, kdy byla sepsána *recruitmentová* smlouva. Rozhodnutí o spolupráci vyplynulo z důvodu rozšiřování firemních aktivit a tudíž zvýšené potřeby zaměstnanců. Firmě B se nedařilo najít vhodné kandidáty na pozice středního a top managementu a výběrová řízení pro ni byla velmi časově náročná. Jednalo se o pozice, u kterých je vyžadována specifická kvalifikace, jako jsou např.: PROJEKTANT INŽENÝRSKÝCH SÍTÍ, SOFTWAREOVÝ ANALYTIK, PROJECT MANAGER, TECHNOLOGY MANAGER aj.

Hned od počátku spolupráce se takovéto vyhledávání a selekce uchazečů o zaměstnání jevílo jako úspěšné. Prostřednictvím agentury Start People se v krátkém časovém intervalu podařilo obsadit stěžejní pozice, které byly pro další plynulý chod firmy B nezbytné. Tato forma výběru kandidátů znamenala velkou úsporu časových nákladů i snížení vytiženosti personálního oddělení firmy.

Jak je výše napsáno, firma B využívá služeb personální agentury dlouhodobě, ale vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců na vyšších pozicích pouze nárazově, což znamená zhruba pět požadavků na vyhledání vhodného uchazeče ročně. **Cena za**

zprostředkování se pohybuje mezi 200 – 300 % hrubého nástupního platu konkrétního zaměstnance.

V *recruitmentové* smlouvě (uzavírá se s klienty, kteří žádají vyhledávání uchazečů na pozice středního a top managementu) je uvedeno, že pokud zaměstnanec neprojde zkušební lhůtou (3 měsíce) a pracovní poměr bude z nějakého důvodu ukončen, je agentura povinna vrátit firmě B celou fakturační cenu za své služby. Při vyhledávání kandidátů na manažerské pozice a pozice specialistů v oboru se agentura řídí těmito **zásadami**:

- stanovení profilu vhodného kandidáta dle přesných požadavků firmy B,
- aktivní vyhledávání kandidátů formou zveřejnění pozice na webových stránkách agentury, na internetových portálech s nabídkou práce, inzerce v novinách, vyhledávání vhodných uchazečů v interní databázi personální agentury aj.,
- selekce uchazečů, kteří nejvíce odpovídají požadovanému profilu,
- naplánování osobních pohovorů s potenciálními zaměstnanci,
- vedení pohovoru s uchazečem,
- po uskutečnění všech pohovorů s vybranými kandidáty na danou pozici konzultant dle svého uvážení vybere ty nejvhodnější (zpravidla se jedná o dva, nebo tři kandidáty), jejichž profil prezentuje firmě B – konzultant personální agentury upraví CV uchazeče v českém i anglickém jazyce a dále napíše vyhodnocení výsledků pohovoru,
- firma B je povinna se do týdne vyjádřit k tomu, zda má či nemá zájem o přizvání kandidátů k osobnímu pohovoru přímo do jejího sídla. Pokud má firma zájem, konzultant personální agentury kontaktuje konkrétního uchazeče a dohodne s ním termín osobního pohovoru, v opačném případě seznámí uchazeče se skutečností neúspěchu,
- pokud se rozhodne firma B uchazeče zaměstnat, dohodne si s ním sama konkrétní podmínky nástupu a sepíše s ním pracovní smlouvu. Tímto povinnosti personální agentury Start People končí a má nárok na odměnu za své služby.

Hlavní náplní práce konzultantky personální agentury je vedení pohovoru s jednotlivými uchazeči o zaměstnání a na jeho základě pak vybrat nejvhodnějšího. Pokud se jedná o uchazeče na vyšší pozice, probíhá **pohovor** tímto způsobem:

- doba trvání pohovoru je zhruba $\frac{1}{2}$ až $\frac{3}{4}$ hodiny,
- nejdříve se dá uchazeči prostor pro jeho vlastní představení a prezentaci jeho dovedností, znalostí a zkušeností (v této fázi si obvykle personalista vytvoří obecnou představu, o jaký typ kandidáta se jedná),
- na základě představení dovedností, zkušeností a znalostí konzultant formuluje další otázky,
- úkolem personalisty je také zjistit, zda skutečnosti, které uchazeč uvádí ve svém CV, jsou pravdivé a mnohdy si potřebuje některé informace doplnit,
- dle daných pozic dále probíhá testování úrovně jazykových znalostí, PC dovedností, specifických znalostí (např. krátký test, který vypoví o přesných technických znalostech),
- personalista je povinen sdělit uchazeči podrobné informace o pozici, o kterou se uchází (název společnosti, předmět činnosti, podmínky nástupu do zaměstnání aj.),
- závěrem je kandidátovi dán prostor pro doplňující otázky.

Firma B spolupracuje s agenturou pouze v oblasti vyhledávání a náboru uchazečů na pozice středního a top managementu, z čehož vyplývá, že prostřednictvím agentury hledá především pracovníky s vysokoškolským vzděláním. Firma dbá na to, aby se její zaměstnanci neustále zdokonalovali, zlepšovali a vzdělávali v různých oblastech podnikové činnosti. Když jsem zjišťovala, zda by bylo pro společnost výhodné spolupracovat s agenturou v oblasti dalšího rozvoje lidí prostřednictvím různých kurzů, dostalo se mi kladné odpovědi. V současné době však agentura Start People žádné služby podobného typu nenabízí, proto bych se v rámci námětů a doporučení managementu této problematice věnovala.

4.5.3. Spolupráce personální agentury Start People se společností C

Firma C se zabývá výrobou průmyslových armatur a vznikla fúzí tří společností, které operovali na českém a slovenském trhu a svou činnost zahájila v roce 2000. V roce 2001 společnost nakoupila moderní technologická centra a současně zde probíhal intenzivní vývoj nových produktových řad kulových kohoutů, klapek, šoupátek a hutních a speciálních armatur a o rok později vyrobila ucelenou řadu vlastních produktů. V roce 2003 společnost se svými produkty pronikla na zahraniční trhy

(Rusko, Čína, Ukrajina aj.). Rok 2005 byl rokem rozšíření činnosti o vývoj a dodávku automatizovaných systémů řízení technologických procesů.

Vizi firmy C je, že chce být **dlouhodobě perspektivním a spolehlivým partnerem**, který zajišťuje vývoj, výrobu, prodej a servis průmyslových armatur, dodávky čerpadel a hutního materiálu. Chce být velmi dobrým obchodním partnerem nejen pro střední a východní Evropu.

Od roku 2007 došlo ve firmě k výraznému nárůstu zaměstnanců. V současnosti zde pracuje 411 zaměstnanců a jejich průměrný věk je 38,5 let. Pro spolupráci se snaží získat špičkové spolupracovníky. Lidé zde pracují v **týmech** a z větší části tyto týmy tvoří mladí lidé. Firma bere pracovníky jako svůj **potenciál** a chce jim umožnit podílet se na kariérním růstu. V centru pozornosti je **odborné vzdělávání** pracovníků, zlepšování jejich znalostí v informačních technologiích, obchodních dovedností, technických a jazykových dovedností, posílení motivace zaměstnanců s důrazem na zvyšování **efektivity** práce. Firma C si plně uvědomuje strategickou roli zaměstnanců v plnění vytyčených cílů. Odborně připravení, motivovaní a loajální zaměstnanci jsou pro společnost tou nejvyšší trvalou hodnotou, o kterou společnost pečuje. Naopak od svých zaměstnanců firma C očekává profesionální přístup k práci, spolupráci a aktivní podíl na realizaci cílů a maximální snahu o neustálé zlepšování všech procesů na všech úrovních.

Firma C využívá spolupráce s personální agenturou pouze na bázi dočasného (*temporary*) zaměstnávání a to od roku 2003, kdy ve společnosti vznikla potřeba řešit počet zaměstnanců na dělnických pozicích z důvodů expanze společnosti na zahraniční trhy. Firma potřebovala v krátkém časovém intervalu uskutečnit nábor kvalitních pracovníků. Během jednoho kalendářního měsíce nastoupilo do firmy 70 agenturou zprostředkovaných zaměstnanců a personální agentura tak beze zbytku splnila požadavek firmy C.

Spolupráce s agenturou má dlouhodobější charakter. V současné době se průměrný počet agenturou zprostředkovaných zaměstnanců pohybuje v rozmezí 50 – 80 zaměstnanců. Pravidlem je, že **kvalitní pracovníky** si firma po 6 měsících bezplatně může převést do kmenového stavu a sepisuje s nimi nové pracovní smlouvy na 1 rok. Vždy, když se firma C rozhodne k tomuto kroku, žádá po personální agentuře nový nábor pracovníků.

V minulosti žádala o pracovníky na pozice: ZÁMEČNÍK, SVÁŘEČ, SEŘIZOVAČ, ÚDRŽBÁŘ, ELEKTRIKÁŘ, MECHANIK STROJNÍHO ZAŘÍZENÍ a dále pracovníky na nespecifické dělnické pozice.

Firma C spolupracuje s personální agenturou také v oblasti brigádního, čili krátkodobého zaměstnávání. S takovými zájemci sepisuje agentura dohody o pracovní činnosti. Vedení firmy se rozhodlo využívat služeb personální agentury pouze v oblasti dočasného (*temporary*) zaměstnávání, neboť pro obsazování vyšších pozic si vybrala konkurenční personální agenturu. Hlavním důvodem byla nižší cena za zprostředkování *recruitmentových* služeb.

Při výběru uchazečů na dělnické pozice probíhá **pohovor** touto formou:

- délka pohovoru trvá průměrně 15 – 25 minut,
- konzultant personální agentury musí zjistit, zda má uchazeč potřebnou úroveň vzdělání a kvalifikaci na danou pozici (vyžádá si od uchazeče všechna potřebná osvědčení, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a velice často také kontakt na bývalého zaměstnavatele),
- v případě, že kandidát odpovídá požadavkům kladeným na danou pozici (tzn. má všechna potřebná osvědčení a doklady, o práci má vážný zájem a je schopen splnit podmínky nástupu), přistoupí personalista k sepsání pracovní smlouvy a seznámí zaměstnance se všemi jeho povinnostmi.

Po uskutečnění všech pohovorů a sepsání pracovních smluv personalista informuje firmu C o přesném počtu zaměstnanců a termínu nástupu do zaměstnání. Povinnosti agentury jsou v tomto případě shodné, jako při dočasném (*temporary*) zaměstnávání u firmy A (tzn. vedení mzdové a personální agendy - vyplácení mezd a nemocenských dávek zaměstnancům, placení zdravotního a sociálního pojištění za zaměstnance, účast na důchodovém pojištění zaměstnanců atd.).

Při rozhovoru s konzultantkou personální agentury jsem zjistila, že firma C nemá o žádnou další spolupráci zájem. To znamená, že v budoucnu bude s agenturou Start People spolupracovat pouze v oblasti výběru a nábory pracovníků na dělnické pozice.

4.5.4. Shrnutí získaných poznatků

První část analýzy byla věnována spolupráci personální agentury s deseti vybranými firmami. Zaměřila jsem se zde na zkoumání služeb poskytovaných

agenturou, jaký je ve firmách poměr kmenových a agenturou zprostředkovaných zaměstnanců, jaké jsou výhody spolupráce s personální agenturou, jak se agentura podílí na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, jak jsou agenturou zprostředkováni zaměstnanci schopni se adaptovat v novém pracovním prostředí a jak je firmy motivují.

Většina firem je se službami personální agentury velmi spokojena. Služby, které personální agentura poskytuje svým klientům, jsou vedení pohovorů s kandidáty, selekce vhodných uchazečů a následný výběr toho nejvhodnějšího. Firmám, které si agenturu najímají i na výběr uchazečů na dělnické pozice, poskytuje také vedení mzdové a personální agendy. Co se týče adaptability, jsou na tom agenturou zprostředkováni zaměstnanci také velmi dobře. Na **rozvoji lidského potenciálu** se podílí pouze nábořem a výběrem schopných zaměstnanců a žádných dalších postupů, jako jsou aktivity vzdělávacího a rozvojového charakteru, nevyužívá. Z toho vyplývá, že její podíl na tomto rozvoji je minimální, ba až zanedbatelný.

Druhá část pak byla věnována konkrétnější analýze spolupráce personální agentury s třemi vybranými společnostmi. Popsala jsem zde podrobněji, jakým způsobem probíhá spolupráce personální agentury a vybraných firem, zda jde o dlouhodobou spolupráci, či pouze nárazového charakteru, zda společnosti mají zájem dále rozvíjet spolupráci s personální agenturou a pokud ano, tak v jakých oblastech. Jedná se o společnosti, které jsou nadnárodní, mají velký počet zaměstnanců, spolupracují se zahraničím a hledají ctižádostivé a cílevědomé lidi se zájmem o další vzdělávání a rozvoj. Agentura se však zabývá pouze zprostředkováním práce a služby vzdělávacího charakteru bohužel nenabízí. Jelikož ale firmy velmi dbají na to, aby jejich zaměstnanci měli možnost vzdělávat se a dále se rozvíjet, bylo by pro management společnosti Start People velkou výzvou začít programy vzdělávacího charakteru realizovat.

Jak již bylo zmíněno výše, z výsledků analýzy tedy plyne, že se agentura zaměřuje pouze na nábor a následný výběr vhodných uchazečů a na vedení mzdové a personální agendy, nikoliv však na další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců svých klientů. To znamená, že služby s tímto spojené, agentura neposkytuje ani v malé míře. V námětech a doporučeních pro management se pokusím navrhnout, jaké služby by svým klientům mohla poskytovat, aby přispěla k rozvoji lidského potenciálu organizací a uspokojila tak jejich požadavky v plné výši a tím si do budoucna zajistila pevnější pozici na trhu, dobré jméno i dosažení vyšších zisků.

5. NÁMĚTY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT

Mít správné a dobré lidi na správném místě, znamená získat velký náskok před ostatními. V současné době nejsou pouze dvě strany mince, existuje velká provázanost a nutnost uvědomění si více souvislostí k řešení jakéhokoliv problému. Tato skutečnost společnosti neustále přesvědčuje o tom, že pokud chtějí dále růst, bude potřeba učit se novým věcem a dbát na rozvoj svých zaměstnanců, což znamená vynaložit nemalé náklady do jejich dalšího vzdělávání. Investice do vzdělávání by měly být nějakým způsobem řízeny a samozřejmě musí být **efektivní**.

V této části se pokusím navrhnout, jak by se mohla personální agentura Start People zapojit do rozvoje lidského potenciálu organizací, a tím zvýšit svou prestiž i zisky. Z výsledků analýzy vyplývá, že mnohé firmy by uvítaly, kdyby se nějaká externí společnost starala o výchovu a vzdělávání zaměstnanců, provozovala kariérové a personální poradenství aj. Agentura má ve svém sídle nevyužité prostory, které by byly vhodné právě pro pořádání různých seminářů a školení.

Podle **Bostonské matice** (hvězdy, otazníky, dojné krávy, psi) je v současnosti nosným programem společnosti Start People s.r.o. a tudíž „dojnou krávou“ nábor a výběr zaměstnanců. Tato aktivita je tedy hlavní podnikovou činností a zároveň v podstatě jedinou, kterou agentura nabízí. Jenže v době ekonomické krize spousta podniků řeší své existenční problémy, propouští zaměstnance, a proto značně klesá zájem o takovýto typ zaměstnávání. Tyto faktory by tedy mohly vést ke ztrátě vysokých zisků i postavení na trhu. Nabízí se proto otázka: „Bylo do budoucna dobré vytvořit programy vzdělávacího charakteru jako podpůrnou aktivitu společnosti Start People?“ Nový produkt se stává otazníkem na trhu, tzn., že z počátku nedosahuje dostatečných zisků, ale je u něj možnost růstu. Udělala jsem si malý průzkum toho, zda v současnosti řeší společnosti vzdělávání svých zaměstnanců externí formou a většina firem odpověděla kladně. Podle mého názoru by tedy bylo dobré, kdyby o něčem takovém začal management společnosti uvažovat.

Důležitou součástí rozvoje dovedností a schopností zaměstnanců je firemní vzdělávání. Agentura by měla dát svým klientům možnost vybrat si ze škály školení a seminářů zaměřených na vzdělávání zaměstnanců různých oborů, což by výrazně přispělo k budování další spolupráce do budoucna a upevnění si pozice na trhu.

Firmy, s kterými personální agentura Start People s.r.o. spolupracuje, se zaměřují na různé obory, jde o výrobní podniky, vývojové společnosti, stavební podniky a další. Jak už jsem se zmiňovala, analyzované společnosti jsou ve velkém počtu zastoupeny nadnárodními společnostmi, které si na vzdělaných a talentovaných lidech zakládají a chtějí jim dát příležitost k dalšímu profesnímu rozvoji. Jsou to často firmy, které požadují výborné komunikační dovednosti (nezbytné pro každodenní komunikaci se svými kolegy i obchodními partnery), dále týmového ducha (nutná spolupráce na různých projektech) a jazykové dovednosti. Pořádají pro ně tedy různé semináře, školení, tréninky, na které si najímají externí společnosti, nebo je řeší také interní formou. Externí spolupráce v oblasti vzdělávání ušetří firmám především časové náklady (tzn. hledání vhodných lektorů, koučů, školitelů apod., hledání prostor pro konání školení, zajišťování občerstvení aj.).

Jedním z hlavních důvodů, proč bych agentuře Start People s.r.o. doporučila zaměřit se na vzdělávání pracovníků v oblasti komunikace, týmové práce a jazykových dovedností je fakt, že v dnešní době je mnoho firem, pro které jsou tyto dovednosti nezbytné pro dosahování úspěchů ve svém oboru a jsou také základem firemní kultury. Ve společnostech je velmi důležitá jak komunikace uvnitř firmy (mezi odděleními, mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými aj.), tak komunikace s vnějším prostředím (komunikace s obchodními partnery apod.), další neméně důležitou funkci má práce na projektech, či vývoji nových produktů, která je výhradně postavena na bázi týmové práce a nakonec také jazykové dovednosti, které se staly již automatickým požadavkem na zaměstnance.

5.1. Školení zaměřená na komunikaci

Agentura by tedy mohla svým klientům nabízet školení, která by mohla nazvat **UMĚNÍ KOMUNIKACE**. Kurzy by pak byly pro všechny, kteří se chtějí dozvědět, jak mají správně komunikovat se svým okolím, jak přijímat informace a jak je jednodušeji získávat apod. Zaměstnanci by získali nové vědomosti o tom:

- jak rozvíjet dovednosti v oblasti komunikace, čímž by se výrazně zvýšila efektivita komunikace uvnitř pracovní skupiny,
- jak rozpoznat různé styly a typy komunikace a také umět zvolit v určitých situacích správný komunikační styl pro dosažení žádoucího výsledku,

- jak poznat, co chtěl účastník rozhovoru říci svými neverbálními projevy v komunikaci,
- jak správně odhadnout, jaký mají neverbální projevy dopad na komunikaci mezi spolupracovníky.

Cílem kurzů by bylo uvědomění si skutečnosti, že volbou správného přístupu k druhé straně může pracovník výrazně ovlivnit výsledek komunikace, naučí se sám poznat, jaké chyby a stereotypy používá při komunikaci, dále se dozví jaké techniky používat, aby vedly ke zlepšení verbální komunikace, jak používat neverbální projevy tak, aby nikoho neurazil, ale naopak dosáhl úspěchu aj.

Tématem kurzů by mohlo být např.:

- průběh a celý proces komunikace,
- cesta k tomu, jak dosáhnout žádaného kontraktu,
- aktivní naslouchání druhému,
- jak získat pozitivní nahléd v komunikaci,
- jak se vyjadřovat jasně a přesně,
- verbální a neverbální komunikace.

Školení zaměřená na komunikaci by byla rozdělena podle toho, jakou pozici by si firmy žádaly proškolit. Tzn., že školitel by měl připraven program školení např. pro vysoce postavené manažery, pro manažery první linie, pro obchodníky atd.

Jak jsem se již zmínila, společnost Start People má nevyužité prostory, ve kterých by se mohly tyto kurzy konat. Když jsem zjišťovala, jak dlouho přibližně kurzy takového charakteru trvají, dozvěděla jsem se, že se ve většině případů jedná o dva dny, tedy zhruba šestnáct hodin trvajícího školení. Cenově se kurzy pohybují od 4.000 do 10.000 Kč na jednoho účastníka.

5.2. Školení zaměřená na týmovou práci

Dalším doporučením personální agentuře je poskytování školení a tréninků zaměřených na **týmovou práci**. Školení by se mohla souhrnně nazývat **EFEKTIVITA PRÁCE V TÝMU** a byla by určena vedoucím jednotlivých týmů a celým pracovním skupinám. Tzv. *teambuilding* je vhodný zejména tam:

- kde je potřeba budování nových pracovních týmů (v takových týmech nejsou ve velkém počtu případů ujasněná pravidla a role jednotlivých pracovníků se teprve začínají formovat),
- kde již existují týmy, ale nejsou ještě vybudovány vztahy mezi spolupracovníky a kde je zároveň potřeba upevňovat vazby mezi nimi,
- kde nějakým způsobem došlo ke zhoršení nebo narušení komunikace uvnitř týmu a je potřeba ji zlepšit.

Naučit se pracovat v týmu také vyžaduje akceptovat hodnoty všech spolupracovníků. Pokud je jednotliví členové týmu akceptují, mohou přejít ke společnému hodnocení postupů a procesů. Výměna myšlenek a nápadů členů týmu umožní nalézt chyby, které často narušují další vývoj nových produktů, či projektů, což znamená, že zvýšit kvalitu nevyžaduje investovat více peněz a času.

Co by zaměstnanci jednotlivých firem školením získali? Pochopili by, že tým je více než jednotlivce, poznali by společné a nikoliv individuální cíle, byli by schopni vést týmové rozhodování a umět se tak efektivně rozhodnout, zdokonalila by se komunikace v týmu a poznali by týmové role.

Možným obsahem programů se zaměřením na týmovou práci by pak mohlo být:

- jak prezentovat společný cíl,
- charakteristika a výhody týmové spolupráce,
- jak vhodně využít potenciálu svých zaměstnanců,
- řešení konfliktů vzniklých v týmu,
- jak dosáhnout shody v týmu,
- týmové role a techniky,
- motivace členů týmu aj.

Velmi oblíbenými se staly také **outdoor tréninky**, které jsou také vhodné k upevňování vztahů a k posílení týmové spolupráce. Takovéto aktivity přinášejí absolventům kurzů netradiční zážitky v neformálním firemním prostředí, poznají chování svých kolegů v různých situacích, naleznou své osobní hranice, rozvíjí dále svůj potenciál atd.

Teambuildingové programy, které jsou pořádány mimo sídlo společnosti, většinou trvají 2-3 dny a obsahují celou škálu různých aktivit. Agentura by se tedy měla zaměřit na nabídku programů, které se v dnešní době těší velké oblibě. Jde například o *outdoorové* aktivity typu: hraní týmových her, řešení různých úkolů v týmech, noční aktivity (stezky odvahy apod.), *paintball*, *rafting*, lety balonem a mnoho dalších. Společnosti by vždy agentuře poslaly své konkrétní požadavky a agentura by měla za úkol nalézt a vytvořit program šitý přímo na míru. Cena programu by samozřejmě závisela na konkrétních požadavcích firmy (týmové hry jsou zpravidla levnější než *rafting*, let balonem apod.).

Velmi oblíbeným programem je v dnešní době kombinace školení a *outdoorových* aktivit. Kombinované kurzy jsou tak oblíbené, protože v podstatě spojují práci a zábavu. Po diskuzi s několika zaměstnanci různých firem jsem se dozvěděla, že by takovou formu školení rádi uvítali. Velkou výhodou je, že účastníci mají pocit, že překonávají sami sebe a také zde výborně funguje zpětná vazba, tzn., že během aktivit školitel provádí rozbor chování skupiny a snaží se, aby se v dané hře dospělo k novým či lepším postupům. Diskuze v takové podobě umožňuje, že si účastníci kurzu osvojí získané znalosti a začlení je mezi dosavadní dovednosti a znalosti, což mnohdy vede alespoň k částečnému přehodnocení svých osobních názorů a postojů i postojů celého týmu a zlepší se tím týmová spolupráce.

Pokusila jsem se vytvořit modelovou situaci programu zaměřeného právě na kombinaci školení a *outdooru*, který jsem nazvala **Komunikace a týmová spolupráce** a omezila jsem jej na maximální počet dvanácti účastníků. Tento kurz by se měl konat od čtvrtku do soboty.

Popis programu:

- **čtvrtek** – příjezd na předem určené místo v 18:00,
- 19:00 - večeře,
- 20:00 – volná zábava,
- **pátek** – v 8:00 je naplánována snídáně,
- 9:00 – začátek školení zaměřeného na komunikaci (obsahem kurzu jsou principy komunikace, aktivní naslouchání, verbální a neverbální komunikace, jak se pozitivně, jasně a přesně vyjadřovat atd.),
- 12:30 – oběd,

- 13:00 – 14:00 – rekapitulace + příprava na bojovou hru (lektor podle svého uvážení rozdělí účastníky kurzu do tří týmů po čtyřech osobách, objasní jim pravidla hry, rozdá potřebné pomůcky - pro tento typ hry je to GPS),
- 14:00 – 15:00 – bojová hra s názvem Hledání pohádky – účastníci dostanou předem určených 10 souřadnic (ke kterým se dostanou pomocí GPS), kde se na každé bude nacházet indicie, která bude pro každý tým označena jinou barvou (obsahem indicií bude nápověda, která povede k názvu pohádky a úkolem účastníků bude podle této nápovědy poznat, o kterou pohádku se jedná),
- 15:00 – 17:00 – oddechový čas, který si může každý účastník využít podle svého uvážení,
- 17:00 – 18:00 – večeře,
- 18:00 – 19:00 – příprava týmů na večerní ukázky,
- 19:00 – úkolem každého týmu bude ukázat pohádku, kterou odpoledne našel podle indicií, formou pantomimických scének (čímž se procvičí také nonverbální projev komunikace) a úkolem ostatních bude poznat, o kterou pohádku se jedná,
- **sobota** – v 8:00 je snídane a po snídani se účastníci vystěhují ze svých pokojů,
- 9:00 – 13:00 - školení zaměřené na týmovou práci a komunikaci (obsahem bude charakteristika práce v týmu, jak dosáhnout shody v týmu, jak úspěšně řešit vzniklé konflikty, jak efektivně komunikovat v týmu, jak motivovat členy týmu aj.)
- 13:00 – oběd,
- 14:00 – odjezd ze školení.

Personální agentura Start People se musí postarat o vhodného školitele, ubytování a stravu a plynulý průběh celé akce. Dopravu si bude řešit klient agentury.

Udělal jsem také předběžný návrh celé akce v **číslech**:

- plat lektora za dvoudenní školení – 14.000 Kč,
- ubytování + strava – pro tuto akci jsem vybrala hotel Belaria (Hradec nad Moravicí), cena za hotel je 2.100 Kč/os. a je v ní zahrnuto: 2* ubytování ve dvoulůžkových pokojích, 2* snídane formou švédského stolu, 2* oběd, 2* večeře a také tzv. *coffee breaky* (káva + nealkoholické nápoje během školení),
- pronájem školící místnosti + parkování u hotelu je v ceně ubytování (hotel taková zvýhodnění nabízí),

- 3* GPS (pro bojovou hru) – 3000 Kč/ks, tzn. 9.000 Kč,
- kancelářské potřeby (papíry, propisky aj.) – 1.000 Kč,
- průvodce (zaměstnanec personální agentury, který má na starosti organizační věci a plynulý průběh celého pobytu v hotelu) – 3.000 Kč.

Agentura by si předběžně stanovila hrubý zisk 22 %.

Tab. 5-1 Předběžné náklady a výnosy programu Komunikace a týmová spolupráce

náklady	Kč
plat lektora	14.000
ubytování +strava (14 osob)	29.400
GPS	9.000
kancelářské potřeby	1.000
plat zaměstnance agentury	3.000
celkem	56.400
výnosy	
tržby z prodeje služeb	68.808
celkem	68.808
hrubý zisk (výnosy - náklady)	12.408

Náklad na jednoho účastníka kurzu: $56.400/12 = 4.700$ Kč, jestliže si agentura předběžně stanoví zisk z jednoho účastníka na 22%, jejím výnosem a zároveň cenou, která bude vyfakturována klientovi za jednoho účastníka, bude $4.700 \cdot 1,22 = 5.734$ Kč. **Výnosem** z celé akce bude tržba z prodeje služeb ve výši $5.374 \cdot 12 = 68.808$ Kč, tzn., že hrubý **zisk** z celé vzdělávací akce bude **12.408 Kč**.

Před realizací projektu by byla potřeba udělat průzkum trhu, kolik společností by o kurzy takového charakteru mělo zájem a pokud by byl výsledek průzkumu pozitivní, mohla by agentura začít realizovat projekty podobného typu, protože by jí to do budoucna určitě zajistilo jak rozšíření stávající klientely a upevnění pozice na trhu, tak zvýšení zisků. Samozřejmě, že výše zisku a také cena by závisela na počtu účastníků kurzu, na tom jaké konkrétní přání bude klient mít (tzn., jestli bude chtít pouze bojové hry různého charakteru, nebo bude chtít např. let balonem aj.) a v neposlední řadě na počtu klientů.

5.3. Firemní jazykové vzdělávání

Dalším doporučením by bylo pořádání **JAZYKOVÝCH KURZŮ**. V dnešní době patří jazyk k jednomu ze základních požadavků na zaměstnance. Ve velkém počtu firem se již zaměstnanci mají možnost jazykově vzdělávat a o kurzy takového typu je neustále větší zájem, protože stále více firem spolupracuje se zahraničními partnery. Pro společnost je najmutí si agentur, které zajišťují jazykové vzdělávání velká úspora času a zároveň mnohem méně starostí.

Co se týče jazykového vzdělávání, existuje v současnosti obrovská konkurence. Tzn., že jedna z možností, čím si mohou společnosti konkurovat, je **cena**. Proto bych agentuře doporučila zaměstnat na výuku firemních jazykových kurzů studenty, kteří mají získané certifikáty v cizím jazyce. Pro studenty by to byl přivýdělek ke studiu, což znamená, že by nepožadovali tak vysokou mzdu, jako kvalifikovaný lektor. Studenty by agentura zaměstnávala na dohodu o provedení práce (čímž jí odpadají starosti s placením zdravotního a sociálního pojištění).

Kurzy by byly zaměřeny na výuku jazyka anglického a německého a byly by určeny pro skupinu 8-12 osob. Výuka jazyků by se konala v prostorách firem, které by s agenturou v této oblasti spolupracovali a to vždy jedenkrát týdně, jedna lekce, po dobu jednoho roku. Knihy nakoupené pro výuku jazyků by si účastníci kurzů ponechali, protože by tak měli možnost věnovat se studiu i ve svém volném čase. V ceně kurzu by byla vždy zahrnuta doprava lektorů do sídla společnosti, výukové materiály pro zaměstnance, mzda lektora a zisk, který by činil 20 % fakturační ceny.

. O administrativní práci v této oblasti by se z počátku staral některý ze stávajících zaměstnanců agentury. Důvodem by byla skutečnost, že mají zkušenosti s vedením mzdové a personální agendy, jednáním s klienty, organizačními činnostmi apod. a tudíž by nebyla potřeba na tuto činnost najímat nového zaměstnance. Veškeré kalkulace jsem pro jednoduchost uváděla bez DPH.

Výuka anglického jazyka (dále jen ANJ) v **Kopřivnici** pro 1 firmu:

- mzda lektora – 300 Kč/45 minut, tzn., že za lekci dostane mzdu 600 Kč. Měsíční mzda tedy bude $600 * 4 = 2.400$ Kč a roční pak $2.400 * 12 = \mathbf{28.800\ Kč}$,
- náklady na dopravu (jízdné Ostrava – Kopřivnice - Ostrava) - cena jízdenky je 94 Kč. Ročně tedy náklady na dopravu budou činit $94 * 4 * 12 = \mathbf{4.512\ Kč}$,

- náklady na výukové materiály – kurzy by mohlo navštěvovat 8-12 osob, což znamená, že bude potřeba nakoupit 12 knih na jeden kurz. Cena jedné knihy je 400 Kč a náklady tedy budou činit $12 * 400 = \mathbf{4.800 \text{ Kč}}$.

Celkové náklady na 1 firmu za rok budou činit $28.800 + 4.512 + 4.800 = \mathbf{38.112 \text{ Kč}}$. Celkové výnosy agentury a tudíž cena, kterou bude fakturovat svým klientům, bude za rok $38.112 * 1,2 = \mathbf{45.735 \text{ Kč}}$.

Výuka ANJ v **Ostravě** pro 1 firmu:

- mzda lektora – 28.800 Kč/rok,
- jízdné se v rámci Ostravy neproplácí,
- náklady na výukové materiály – $12 * 400 = 4.800 \text{ Kč}$.

Celkové náklady na 1 firmu za rok budou činit $28.800 + 4.800 = \mathbf{33.600 \text{ Kč}}$ a celkové výnosy agentury budou $33.600 * 1,2 = \mathbf{40.320 \text{ Kč}}$.

Výuka ANJ v **Opavě** pro 1 firmu:

- mzda lektora – 28.800 Kč/rok,
- náklady na dopravu (jízdné Ostrava – Opava – Ostrava) – cena jízdenky činí 80 Kč. Ročně tedy náklady na dopravu budou činit $80 * 4 * 12 = 3.840 \text{ Kč}$,
- náklady na výukový materiál – 4.800 Kč/rok.

Celkové náklady na 1 firmu za rok budou činit $28.800 + 3.840 + 4.800 = \mathbf{37.440 \text{ Kč}}$ a celkové výnosy $37.440 * 1,2 = \mathbf{44.928 \text{ Kč}}$.

Výuka německého jazyka (dále jen NJ) v **Ostravě** pro 1 firmu:

- mzda lektora - 28.800 Kč,
- jízdné se v rámci Ostravy neproplácí,
- náklady na výukové materiály – 4.800 Kč.

Celkové náklady na 1 firmu budou ročně $\mathbf{33.600 \text{ Kč}}$ a celkové výnosy $33.600 * 1,2 = \mathbf{40.320 \text{ Kč}}$.

Předpokládejme, že o kurzy ANJ v Opavě by měly zájem 2 společnosti, v Ostravě 12 společností o kurz ANJ a 5 společností o kurz NJ a v Kopřivnici by to byla 1 společnost se zájmem o kurz ANJ.

Tab. 5-2 Roční zisk z jazykových kurzů

Typ kurzu	Počet firem	Náklady celkem (Kč)	Výnosy celkem (Kč)	Hrubý zisk (Kč)
ANJ (Ostrava)	12	403.200	483.840	80.640
ANJ (Opava)	2	74.880	89.856	14.976
ANJ (Kopřivnice)	1	33.600	40.320	6.720
NJ (Ostrava)	5	190.560	228.675	38.115
Celkem	20	702.240	842.691	140.451

Přestože dosavadní činnost, tedy nábor a výběr zaměstnanců, agentuře přináší několikanásobně vyšší zisky, mohla by pořádání různých školení či kurzů provozovat jako činnost podpůrnou a vedlejší. Rozšíření své dosavadní činnosti o akce vzdělávacího charakteru by společnosti určitě upevnilo její dobré jméno a postavení na trhu, také by to pro agenturu byla dobrá reklama, což by následně mohlo vést k získávání nové klientely, jak v oblasti náboru a výběru zaměstnanců, tak také v oblasti vzdělávání. V námětech a doporučeních jsem navrhla školení a kurzy, které by agentura mohla nabízet a tím se výrazně zviditelnit a také dosáhnout vyšších zisků. Ve výběru témat, či okruhů kurzů a školicích programů jsem vycházela z toho, co je pro jejich dosavadní klienty základem firemní kultury a na čem mnohdy závisí úspěšnost firmy na trhu. Doporučila bych tedy managementu realizovat kurzy a programy v oblasti komunikace, týmové práce a jazykového vzdělávání, čímž by se agentura Start People s.r.o. podílela na rozvoji lidského potenciálu organizací, se kterými by spolupráci navázala. Efektivita by se dala posoudit, až po realizaci projektů.

Vytvořila jsem zde dvě modelové situace toho, jak by mohla některá ze školení, či kurzů vypadat a zda by vedlo jejich realizování k dosahování zisků či nikoliv. Jde o předběžné a hrubé odhady, které by mohly sloužit pouze jako jakýsi návod pro rozhodnutí managementu začít se zabývat nápadem realizace takových školení, či programů. Hlubší a podrobnější analýza jednotlivých nákladů a výnosů by odhalila další skutečnosti, kterými by se management společnosti Start People s.r.o. musel zabývat.

6. ZÁVĚR

Každý manažer společnosti by si měl klást otázku proč je tak důležitý rozvoj zaměstnanců a co tímto rozvojem vlastně společnost získá? Jak nastavit správné cesty, které by zaměstnance vedly k jeho efektivnímu rozvoji, a které by podporovaly růst individuálního potenciálu každého jedince a tím i růst firmy jako celku? Všichni manažeři a vedoucí pracovníci hledají a jsou schopni nalézt správné odpovědi v každodenní práci se zaměstnanci. Každá firma by měla umět najít fungující systém pro efektivní rozvoj svých zaměstnanců.

Cílem práce bylo posouzení efektivnosti rozvoje lidského potenciálu organizací prostřednictvím agentury Start People s.r.o. a pokud bych shledala v jejich činnosti nějaké nedostatky, navrhnout opatření pro zlepšení stávající situace.

V teoretických a koncepčních východiscích byla rozebrána problematika řízení lidských zdrojů, personální optimalizace, lidského kapitálu a nakonec lidského potenciálu, o kterou se pak opírala praktická část práce. Po té jsem charakterizovala společnost, její historii, současnou situaci, jakou má vizi a cíle do budoucna, jakými se řídí principy a nakonec výsledky jejího hospodaření během dvou let.

Analytická část práce byla věnována spolupráci personální agentury s jejími deseti klienty, kde bylo pomocí dotazníkového šetření zjištěno, jakou úroveň mají agenturou zprostředkovaní zaměstnanci, zda jsou dobře adaptabilní v novém pracovním prostředí, jaké jim firmy poskytují motivační faktory, jak se agentura podílí na jejich dalším rozvoji a vzdělávání, zda je jim ze strany společností poskytována možnost dalšího profesního růstu a také mají-li společnosti zájem o další spolupráci a pokud ano, tak v jakých oblastech. Další část analýzy byla zaměřena na užší spolupráci agentury se třemi vybranými společnostmi. Popsala jsem zde stručně, o jaké společnosti jde, jak konkrétně s nimi agentura spolupracuje a zda se nějakým způsobem podílí na rozvoji lidského potenciálu těchto organizací. Z výsledku analýzy vyplynulo, že se personální agentura na rozvoji lidského potenciálu organizací nepodílí vůbec a spolupracuje s nimi pouze v oblasti nábory a výběru uchazečů o zaměstnání, popř. jim vede mzdovou a personální agendu. Na základě této skutečnosti pak byly formulovány náměty a doporučení pro management společnosti.

Poslední část práce byla věnována námětům a doporučením pro management personální agentury. Zde jsem navrhovala, jakým směrem by se měla ubírat další spolupráce agentury s klienty, aby bylo dosaženo lepších výsledků a to jak z hlediska upevnění dobrého jména a pozice na trhu, tak i vyšších zisků. Managementu jsem doporučila začít realizovat kurzy, semináře a programy zaměřené na komunikační dovednosti, týmovou práci a také jazykové dovednosti. Vybrala jsem si tyto tři oblasti proto, že pro současné klienty personální agentury jsou tyto dovednosti základem pro dosažení úspěchů. Pokusila jsem se vytvořit dvě modelové situace i s vyčíslením nákladů a výnosů. V jednom modelu jde o školení zaměřené na týmovou práci a komunikaci mimo sídlo společnosti a v druhém jde o výuku firemních jazykových kurzů.

Myslím si, že pokud by agentura do budoucna realizovala výuku jazyků a pořádala množství školení zaměřených na komunikaci, týmovou práci a mnoho jiných oblastí, zajistila by si v dnešní velké konkurenci dobré jméno, získala by více klientů a to jak pro nábor a výběr zaměstnanců, tak i pro své vzdělávací aktivity.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

d'AMBROSSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: ANAG s.r.o., 2008, 319 s., ISBN 978-80-7263-441-5

EDERSHEIM, H., E. *Management podle Druckera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 239 s., ISBN 978-80-7261-181-2

HERSEY, P., BLANCHARD, K., H., JOHNSON, D., E. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 7th edition, 1996, 627 s. London: Prentice Hall, ISBN 0-13-244112-8

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999, 300 s. ISBN 80-7226-161-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-85943-51-4

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X

MATEICIUC, A. *Personální management*. 266 s., přednášky, zimní semestr 2008, FVP SU Opava (elektronický text)

PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé- zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti)*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava s.r.o., 2002, 241 s. ISBN 80-02-01490-1

PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 216 s., ISBN 978-80-86946-28-3

SEQUENSOVÁ, H., HEP, R., RASTISLAV., LETÁK, J. *Lidské zdroje?* Havířov Podlesí: Question Marks, 2005, 221 s.

VEBER, J. a kol. *Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5

ARMSTRONG, M., KOUBEK, J., FOMBRUN, C., TICHÝ, N., DEVANNA, M. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Bestpractices.cz [cit. 2009-1-31]. Dostupný z http://209.85.129.132/search?q=cache:6as-mReVX7wJ:www.bestpractices.cz/praktiky/řízení_lidských_zdroju/teoretická_cast.doc+realizace+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+lidsk%C3%BDch+zdroj%C5%AF&cd=19&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=firefox-a.

- KAZDOVÁ, A. *Pronajímání pracovníků může být pro firmy užitečné* [online]. hr-server.cz [cit. 2009-3-10]. Dostupný z [www: <http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=612&o_id=1466>](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=612&o_id=1466).
- KULÍKOVÁ, A. *Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr* [online]. 27.1.2009 [cit. 2009-2-1]. Dostupný z [www: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>](http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html).
- PETERKA, R. *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí* [online]. 18.1.2009 [cit. 2009-2-4]. Dostupný z [www: <http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vra>](http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vra).
- VODÁK, J., KUCHARÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2009-2-4]. Dostupný z [www. URL:<http://www.sevt.cz/produkt/efektivni-vzdelavani-zamestnancu-M1224905/>](http://www.sevt.cz/produkt/efektivni-vzdelavani-zamestnancu-M1224905/).
- ŽERTOVÁ, A. *Hodnocení výkonu jako nástroj k jeho řízení* [online]. tcbs.cz, 2008 [cit. 2009-2-9]. Dostupný z [www: <http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0929-hodnoceni-vykonu>](http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0929-hodnoceni-vykonu).
- ABB v České republice [online]. abb.cz, 12.12.2008 [cit. 2009-3-16]. Dostupný z [www: <http://www.abb.cz/cawp/czabb014/10772045cf3117f0c12573de004461b0.aspx>](http://www.abb.cz/cawp/czabb014/10772045cf3117f0c12573de004461b0.aspx).
- Adaptační proces* [online]. Liberec: Aperta s.r.o. [cit. 2009-1-5]. Dostupný z [www: <http://www.aperta.cz/metody-poradenstvi/adaptacni-proces.htm>](http://www.aperta.cz/metody-poradenstvi/adaptacni-proces.htm).
- Armatury Group* [online]. armaturygroup.cz [cit. 2009-3-17]. Dostupný z [www: <http://www.armaturygroup.cz/zamestnani.php>](http://www.armaturygroup.cz/zamestnani.php).
- Bang & Olufsen* [online]. bang-olufsen.com, 2009 [cit. 2009-3-15]. Dostupný z [www: <http://www.bang-olufsen.com/czech-republic>](http://www.bang-olufsen.com/czech-republic).
- Bostonská matice* [online]. Finance-bankovnictvi.blogspot.com, 2008 [cit. 2009-4-2]. Dostupný z [www: <http://finance-bankovnictvi.blogspot.com/2008/11/bostonsk-matice.html>](http://finance-bankovnictvi.blogspot.com/2008/11/bostonsk-matice.html).
- Deloitte Technology Fast 50 CE: Rostoucí význam lidského kapitálu* [online]. Deloitte Česká republika [cit. 2009-1-3]. Dostupný z [www: <http://www.canik.cz/2007/10/19/deloitte-technology-fast-50-ce-rostouci-vyznam-lidskeho-kapitalu/>](http://www.canik.cz/2007/10/19/deloitte-technology-fast-50-ce-rostouci-vyznam-lidskeho-kapitalu/).
- Firemní jazykové kurzy "šité na míru"* [online]. excel.jc.cz, 2006 [cit. 2009-3-22]. Dostupný z [www: <http://www.excel-jc.cz/firemni-jazykove-kurzy.php>](http://www.excel-jc.cz/firemni-jazykove-kurzy.php).
- Firemní vzdělávání* [online]. ra-solution.com [cit. 2009—3-27]. Dostupný z [www: <http://www.ra-solution.com/firemni-vzdelavani-skoleni-kurzy/>](http://www.ra-solution.com/firemni-vzdelavani-skoleni-kurzy/).
- Firemní vzdělávání* [online]. novaevropa.cz [cit. 2009-3-29]. Dostupný z [www: <http://www.novaevropa.cz/ipc/firemni-vzdelavani.php>](http://www.novaevropa.cz/ipc/firemni-vzdelavani.php).
- Interfiremní vzdělávání* [online]. a-hra.cz, 2003 [cit. 2009-3-25]. Dostupný z [www: <http://www.a-hra.cz/InfoPage.asp?TP=MN&ID=212>](http://www.a-hra.cz/InfoPage.asp?TP=MN&ID=212).
- Kombinace školení a outdooru* [online]. tal-tal.cz, 2007 [cit. 2009-3-21]. Dostupný z [www: <http://www.tal-tal.cz/metoda.aspx?page=m_kombinace&culture=cs-CZ>](http://www.tal-tal.cz/metoda.aspx?page=m_kombinace&culture=cs-CZ).
- Rozvoj lidských zdrojů* [online]. dcdivision.cz, 2007 [cit. 2009-2-5]. Dostupný z [www: <http://www.dcdivision.cz/rozvoj-lidskych-zdroju>](http://www.dcdivision.cz/rozvoj-lidskych-zdroju).

Outdoor training [online]. aperta.cz [cit. 2009-3-20]. Dostupný z www:
< <http://www.aperta.cz/outdoor-training.htm>>.

Plán rozvoje zaměstnanců [online]. a-hra.cz, 2003 [cit. 2009-3-20]. Dostupný z www:
< <http://www.a-hra.cz/InfoPage.asp?TP=MN&ID=231>>.

Řízení lidských zdrojů [online]. columbusit.cz [2009-2-22]. Dostupný z www:
< <http://www.columbusit.cz/Default.aspx?ID=13638>>.

Start People [online]. startpeople.cz [cit. 2009-2-3]. Dostupný z www:
< <http://www.startpeople.cz/o-firme>>.

Školení a semináře [online]. qedgroup.cz [cit. 2009-3-23]. Dostupný z www:
< <http://www.qedgroup.cz/www/cz/index.php?id=32>>.

Týmová práce [online]. tiscali.cz [2009-3-19]. Dostupný z www:
< http://www.tiscali.cz/jobs/jobs_center_050104.810045.html>.

Tréningy pro manažery [online]. hmpartners.cz, 2007 [cit. 2009-4-1]. Dostupný z www:
<<http://www.hmpartners.cz/stranka/vzdelavani-v-dobe-krize/treninky-pro-manazery/389/>>.

Vzdělávání a trénink [online]. profimen.cz, 2006 [cit. 2009-3-21]. Dostupný z www:
< <http://www.profimen.cz/vzdelavani-a-trenink/>>.

Seznam zkratk

ANJ	Anglický jazyk
APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb
CV	Curriculum Vitae
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
GPS	Global Positioning Systém
IT	Informační technologie
NJ	Německý jazyk
PC	Personal computer
USG	Unite Service Group

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník na posouzení úrovně agenturou zprostředkovaných pracovníků